

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**

**2015/2016**



**TII**

**RECOMPENSAS COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO  
DOS TRABALHADORES CIVIS DA FORÇA AÉREA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Mónica Solange de Jesus Pereira Martins  
CAP/TPAA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**RECOMPENSAS COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO NO**  
**CONTEXTO DOS TRABALHADORES CIVIS DA FORÇA**  
**AÉREA**

**CAP/TPAA Mónica Solange de Jesus Pereira Martins**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2015/2016

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**RECOMPENSAS COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO NO  
CONTEXTO DOS TRABALHADORES CIVIS DA FORÇA  
AÉREA**

**CAP/TPAA Mônica Solange de Jesus Pereira Martins**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2015/2016

Orientador: MAJ/TABST Paulo César Marques Picado

Pedrouços 2016



### **Declaração de compromisso antiplágio**

Eu, Mónica Solange de Jesus Pereira Martins, declaro por minha honra que o documento intitulado Recompensas como fator de Motivação no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditora do Curso de Promoção a Oficial Superior 2015/2016 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 12 de julho de 2016

Mónica Solange de Jesus Pereira Martins



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço ao meu marido e aos meus filhos, André e Carolina, o seu apoio absoluto, tendo suportado e compreendido todas as minhas ausências. Agradeço-lhes todo o interesse e orgulho demonstrados.

Em segundo lugar, agradeço a todos os que contribuíram para a execução do presente trabalho, no contexto da Força Aérea, nomeadamente ao Sr. Major-General Figueiro da Mata, ao Sr. Tenente-Coronel Paes de Carvalho, aos militares que colaboraram na distribuição e recolha dos questionários, assim como a todos os trabalhadores civis que se prontificaram a responder ao questionário.

Agradeço ainda ao Professor Doutor José Luís Nascimento, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pela sua distinta colaboração na análise estatística e ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, do Instituto Superior de Economia e Gestão pela excelente orientação quanto ao âmbito de interesse da presente investigação.

Por último agradeço ao Sr. Major Paulo Picado, por ter aceite a orientação da presente investigação e por ter partilhado, sem demagogias, os seus vastos conhecimentos e experiência profissionais. O seu carácter eminentemente pragmático e rigoroso contribuíram para que o presente trabalho resultasse numa mais valia para o conhecimento científico e num documento que possa contribuir para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos da Força Aérea. Agradeço, acima de tudo, todo o apoio, o interesse demonstrado e por ter acreditado em mim e no valor do presente trabalho.

A todos, pelo apoio e boa vontade demonstrada, muito obrigada e o meu bem hajam!



## Índice

Introdução .....	1
1. Revisão da Literatura .....	4
1.1. RNF e Motivação.....	4
1.2. RNF como fator de Motivação .....	6
2. Metodologia .....	9
2.1. Estratégia e desenho de investigação.....	9
2.2. População e amostra .....	10
2.3. Modelo de análise .....	11
2.4. Instrumento de recolha de dados .....	12
2.5. Opções de tratamento e análise dos dados.....	13
3. Resultados.....	16
3.1. Recolha de dados .....	16
3.1.1. Descrição da amostra .....	16
3.2. Análise e apresentação dos resultados .....	16
3.2.1. Validação do instrumento de medida face à amostra.....	16
3.2.1.1. Escala das RNF .....	16
3.2.1.2. Escala da Motivação.....	20
3.2.1.3. Reespecificação de hipóteses .....	23
3.2.2. Teste do modelo final proposto.....	23
3.2.2.1. Estatísticas descritivas finais.....	23
3.2.2.2. Modelo final proposto .....	24
3.2.3. Diferenças nos subgrupos da amostra .....	25
3.2.4. Análise das relações de moderação .....	26
4. Discussão .....	27
Conclusões.....	30
Bibliografia.....	35



## **Índice de Apêndices**

Apêndice A - Entrevistas Exploratórias .....	Apd A-1
Apêndice B – Determinação da Dimensão da Amostra .....	Apd B-1
Apêndice C - Mapa Concetual.....	Apd C-1
Apêndice D - Questionário .....	Apd D-1
Apêndice E - Indicadores de Bondade de Ajustamento dos Modelos.....	Apd E-1
Apêndice F - Tabelas Estatísticas .....	Apd F-1

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Teorias da Motivação .....	7
Figura 2 - Modelo de análise .....	12
Figura 3 - Modelo original inicial.....	17
Figura 4 - Modelo original final .....	18
Figura 5 - Modelo unidimensional inicial .....	19
Figura 6 - Modelo unidimensional final .....	19
Figura 7 - Modelo original inicial.....	21
Figura 8 - Modelo original final .....	21
Figura 9 - Modelo unidimensional inicial .....	22
Figura 10 - Modelo unidimensional final .....	23
Figura 11 - Modelo final proposto.....	24

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - RNF Extrínsecas.....	5
Quadro 2 - RNF Intrínsecas.....	5
Quadro 3 - Tipos de Motivação (Teoria da Autodeterminação) .....	6

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Quantitativo de Trabalhadores Civis da Força Aérea Integrados nas Carreiras Gerais (31DEZ15).....	10
Tabela 2 - Variáveis das RNF .....	25
Tabela 3 - Variáveis da Motivação .....	25
Tabela 4 – Determinação da Dimensão da Amostra .....	Apd B-1
Tabela 5 - Indicadores de Bondade de Ajustamento dos Modelos.....	Apd E-1



Tabela 6 - Análise Estatística e Correlação dos Itens da Escala “RNF Intrínsecas” ..	Apd F-1
Tabela 7 - Extração de Fatores RNF .....	Apd F-1
Tabela 8 - Solução Fatorial das RNF.....	Apd F-1
Tabela 9 - Indicadores de Bondade de Ajustamento das RNF .....	Apd F-2
Tabela 10 - Análise Estatística e Correlação dos Itens da Escala “Motivação Intrínseca” .....	Apd F-2
Tabela 11 - Análise Estatística e Correlação dos Itens da Escala “RNF Extrínsecas” .....	Apd F-3
Tabela 12 - Análise Estatística e Correlação dos Itens da Escala “Motivação Extrínseca” .....	Apd F-4
Tabela 13 - Extração de Fatores “Motivação”.....	Apd F-5
Tabela 14 - Solução Fatorial da Motivação .....	Apd F-5
Tabela 15 - Indicadores de Bondade de Ajustamento da Motivação .....	Apd F-5
Tabela 16 - Análise Estatística e Correlação das Escalas “RNF e Motivação” do Modelo Final .....	Apd F-6
Tabela 17 - Análise das Relações de Moderação .....	Apd F-6





## **Resumo**

Estudos anteriores concluíram que as Recompensas Não Financeiras (RNF) têm impacto na Motivação, bem como no desempenho individual e organizacional. Este estudo procurou analisar a influência das RNF Intrínsecas e Extrínsecas na Motivação Intrínseca e Extrínseca, no contexto dos trabalhadores civis das Força Aérea, integrados nas carreiras gerais, bem como a identificação das RNF com impacto na Motivação.

Para o efeito, foi distribuído um questionário individual a 767 trabalhadores civis, tendo sido recebidos 412 (53,7%) questionários válidos.

Os resultados estatísticos demonstraram a existência de unidimensionalidade dos conceitos RNF e da Motivação e sugeriram que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência positiva e significativa na Motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, explicando 67,6% da variância da Motivação. Das RNF com impacto na Motivação, verificou-se que é a “satisfação no trabalho” a que mais se destaca, seguida da “possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”, “possibilidade de exercer as suas competências”, “trabalho desafiador”, “bom espírito de equipa” e “existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional”.

Verificou-se ainda que as variáveis demográficas (género, idade, antiguidade e carreira) não moderam a relação entre as RNF e a Motivação.

## **Palavras-chave**

Motivação, Motivação Extrínseca, Motivação Intrínseca, Recompensas, Recompensas Não Financeiras Extrínsecas, Recompensas Não Financeiras Intrínsecas



## **Abstract**

*Previous studies have concluded that Non Financial Rewards (NFR) have an impact in Motivation, and get reflected in the individual and organizational performance. This study has analyzed the influence of Intrinsic and Extrinsic NFR in the Intrinsic and Extrinsic Motivation, in the context of Air Force civilian employees, integrated in the general careers, as well as identifying the NFR with impact in Motivation.*

*For this purpose, we have distributed an individual questionnaire to 767 civilian employees, having received 412 (53,7%) valid questionnaires.*

*The statistic results have shown that the NFR and Motivation concepts are one dimensional and suggested that the NFR, as a practice of managing human resources, have positive influence in the Motivation of Air Force civilian workers, accounting for 67,6% of the variation in Motivation. From the NFR with impact in Motivation, we have verified that the “satisfaction with work” is the one that distinguishes itself the most, followed by “the possibility of balancing personnel life and work”, “possibility of exercising abilities”, “challenging work”, “good team spirit” and “the existence of a training and professional development plan”.*

*We have further verified that the demographic variables (gender, age, seniority and career) do not moderate the relationship between the NFR and Motivation.*

## **Keywords**

Extrinsic Motivation, Extrinsic Non Financial Rewards, Intrinsic Motivation, Intrinsic Non Financial Rewards, Motivation, Rewards



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
DP	Direção de Pessoal
GFI	<i>Goodness-of-Fit Index</i>
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
ISCSP	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
LISREL	<i>Linear Structural Relations</i>
LOE	Lei do Orçamento de Estado
LTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RNF	Recompensas Não Financeiras
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>



## **Introdução**

Atenta a atual conjuntura económica, verifica-se que desde a Lei do Orçamento de Estado (LOE) para 2011 se aplicam sucessivas reduções nas remunerações dos trabalhadores civis e se mantém o congelamento dos incentivos financeiros resultantes da avaliação do seu desempenho individual, no que respeita a alterações de posicionamento remuneratório (progressão na carreira) e restrições no que respeita à atribuição de prémios de desempenho. Em acréscimo, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 11ABR, veio apresentar medidas para a racionalização da despesa militar, nomeadamente através do redimensionamento dos quantitativos do pessoal civil para 70% do efetivo na mesma data.

Perante estas circunstâncias, considera-se que as organizações, nomeadamente a Força Aérea, enfrenta o desafio de criar práticas de gestão de recursos humanos que permitam motivar os seus trabalhadores, para que, nesta conjuntura seja possível manter a sua motivação.

Assim, o problema em estudo reside na necessidade de saber como alavancar a motivação dos trabalhadores civis, por forma a potenciar o seu desempenho e, consequentemente, contribuir para o cumprimento da missão atribuída à Força Aérea.

Os sistemas de recompensas são compostos por recompensas financeiras e não financeiras (Chiang e Birtch, 2006). Relativamente às recompensas financeiras, na Administração Pública, e mais concretamente na Força Aérea, estas estão limitadas à remuneração base e a incentivos de desempenho individual, previstos na Lei n.º 66-B/2007, de 28DEZ, que regulamenta o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Por este motivo o presente estudo será delimitado à análise das recompensas não financeiras (adiante designadas RNF), Extrínsecas e Intrínsecas, com maior impacto na motivação no trabalho, no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea.

Assim, e considerando que um dos objetivos estratégicos da Força Aérea, previsto no Despacho n.º 87/2012, de 28DEZ, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, é a promoção da melhoria continuada do desempenho da Força Aérea através da gestão eficiente dos recursos humanos, julga-se que os resultados decorrentes da presente investigação poderão ser relevantes para a concretização deste desiderato.

Face ao que precede, cabe definir que o objetivo da presente investigação será analisar o impacto das RNF na Motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, de modo



a permitir avaliar a pertinência da implementação de uma política de RNF que permita potenciar o desempenho funcional dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Por forma a operacionalizar o objetivo geral, a presente investigação visa alcançar os seguintes objetivos específicos:

**OE1:** Analisar a relação que se estabelece entre as RNF Intrínsecas e Extrínsecas, bem como entre a Motivação Intrínseca e Extrínseca dos trabalhadores civis da Força Aérea;

**OE2:** Analisar quais as variáveis, de entre as RNF, que têm maior poder de previsão da motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea.

Em função do exposto, a pergunta de partida que irá servir de fio condutor à presente investigação é a seguinte:

**P:** Em que medida é que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência na Motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea?

Nesta sequência surgem as seguintes perguntas derivadas e respetivas hipóteses:

**PD1:** Existe uma relação entre as dimensões intrínsecas e extrínsecas, quer ao nível das RNF, quer ao nível de Motivação?

**H1:** As RNF Intrínsecas não estão relacionadas com as RNF Extrínsecas.

**H2:** A Motivação Intrínseca não está relacionada com a Motivação Extrínseca.

**PD2:** Qual a relação entre as RNF e a Motivação?

**H3:** As RNF Intrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação Intrínseca.

**H4:** As RNF Intrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação Extrínseca.

**H5:** As RNF Extrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação Intrínseca.

**H6:** As RNF Extrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação Extrínseca.

A estratégia de investigação adotada será a quantitativa considerando que se adota uma abordagem hipotético-dedutiva. No decorrer da fase da exploração, considerou-se importante, em simultâneo com as diversas leituras preliminares realizadas, aplicar ainda entrevistas exploratórias, para que a presente investigação pudesse resultar numa mais-valia para a gestão de recursos humanos da Força Aérea.



No que concerne à fase analítica, a população da investigação foram os trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20JUN (adiante designada LTFP), tendo sido utilizada uma amostra de conveniência constituída pelos trabalhadores que responderem voluntariamente ao questionário. Para a recolha de dados, o método utilizado foi o inquérito por questionário. Na análise dos dados foi utilizada uma metodologia fatorial, inicialmente exploratória, através do método de extração por máxima verosimilhança com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (versão 22) e posteriormente confirmatória através da modelação com equações estruturais utilizando o *Linear Structural Relations* - LISREL (versão 9.2).

Quanto à fase conclusiva, após a análise de dados, estes foram interpretados, avaliados e discutidos à luz do contexto organizacional onde o estudo decorreu.

Em termos de estrutura, o trabalho tem início com a introdução ao tema, seguindo-se a apresentação de quatro capítulos e a conclusão. O primeiro capítulo apresenta uma revisão de literatura dos conceitos analisados (RNF e Motivação) e a relação entre eles, o segundo explora a metodologia utilizada na presente investigação, o terceiro apresenta os resultados obtidos e respetiva análise e, por último, no quarto é realizada a discussão dos resultados. Por último, são apresentadas as conclusões onde se faz uma síntese do trabalho realizado.



## **1. Revisão da Literatura**

No presente capítulo apresentam-se os conceitos que serão alvo de análise ao longo da investigação, nomeadamente as RNF e a Motivação, bem como a relação que se estabelece entre eles, de acordo com a literatura e investigações empíricas existentes.

### **1.1. RNF e Motivação**

De entre as práticas de gestão de recursos humanos elencadas pela literatura, encontram-se os sistemas de recompensas que conforme referido por diversos autores (Sousa, et al., 2006), têm impacto na motivação dos trabalhadores e, consequentemente, na sua produtividade. Estes sistemas de recompensas são compostos por recompensas financeiras e não financeiras (Chiang e Birtch, 2006).

No que respeita às recompensas financeiras, na Administração Pública, e mais concretamente na Força Aérea, estas estão limitadas à remuneração base e a incentivos de desempenho individual, previstos no SIADAP.

Por este motivo o presente estudo será delimitado à análise das RNF, extrínsecas e intrínsecas, com maior impacto na motivação no trabalho, no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais, vinculados ao Mapa de Pessoal por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, ao abrigo da LTFP.

Os grandes conceitos utilizados na presente investigação serão, assim, as RNF e a Motivação.

Relativamente ao conceito das RNF, Chiang e Birtch (2006) diferenciam as recompensas financeiras das RNF e subdividem estas últimas de acordo com a sua natureza extrínseca ou intrínseca. Estes autores consideram que as RNF extrínsecas são tangíveis e encontram-se relacionadas com a tarefa, sendo controladas e dadas pela organização (segurança no emprego, possibilidade de promoção, relação com os colegas e ambiente no trabalho). Por outro lado, as RNF intrínsecas resultam da execução da tarefa em si e são mediadas dentro da pessoa (e.g. desafio no trabalho, aumento da autonomia e responsabilidade). A presente investigação utilizará a tipologia definida por Chiang e Birtch (2006), atento o detalhe da sua análise, e pretende focar-se nas RNF Extrínsecas e Intrínsecas identificadas, respetivamente, nos quadros 1 e 2.



**Quadro 1 - RNF Extrínsecas**

Tipologia das RNF Extrínsecas
Bom relacionamento com os colegas de trabalho
Bom relacionamento com o superior imediato
Segurança e estabilidade no emprego
Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)
Bom espírito de equipa
Existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional
Possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho
Reconhecimento/ <i>feedback</i> em relação ao seu trabalho (elogios em público, louvores, medalhas)
Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar
Ambiente de trabalho favorável

**Fonte:** (Adaptado de Chiang e Birtch, 2006)

**Quadro 2 - RNF Intrínsecas**

Tipologia das RNF Intrínsecas
Trabalho desafiador
Possibilidade de exercer as suas competências
Variedade das tarefas
Aumento da autonomia e responsabilidade
Realização
Satisfação no trabalho

**Fonte:** (Adaptado de Chiang e Birtch, 2006)

Quanto ao conceito da motivação, Ryan e Deci (2000) dividem-no em Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca. A Motivação Intrínseca encontra-se relacionada com o envolvimento do trabalhador com a atividade, por si só. Por outro lado, a Motivação Extrínseca é aquela que move o trabalhador em direção a um objetivo não inerente à atividade. Os autores fazem a seguinte divisão da Motivação Extrínseca, de acordo com a sua orientação, esquematizada no quadro seguinte: externa (o comportamento do trabalhador é afetado por contingências externas específicas), introjetada (o trabalhador exige o melhor de si próprio à espera da aprovação dos outros), identificada (o trabalhador tem a noção do valor associado a um comportamento) e integrada (o trabalhador relaciona o valor associado a um comportamento com o valor que, internamente, lhe atribui).





**Quadro 3 - Tipos de Motivação (Teoria da Autodeterminação)**

Tipos de Motivação / Orientação	
Motivação Intrínseca	Intrínseca
Motivação Extrínseca	Externa
	Introjetada
	Identificada
	Integrada

**Fonte:** (Adaptado de Ryan e Deci, 2000)

### 1.2. RNF como fator de Motivação

Conforme referido por Camara (2011), as recompensas que são importantes e valorizadas pelos indivíduos têm impacto na motivação. A utilização de recompensas com carácter financeiro é uma prática comum de gestão, mas será que é a recompensa financeira que motiva os trabalhadores?

Frederick Taylor defendia, nos seus princípios Tayloristas, que o dinheiro era a maior fonte de motivação dos trabalhadores. Com efeito, o dinheiro ajuda os empregados a sobreviver, o que eventualmente poderá fazer dele um motivo para as pessoas trabalharem, mas não faz dele a causa determinante da motivação, conforme referido por Edwards Deming (Zani, et al., 2011).

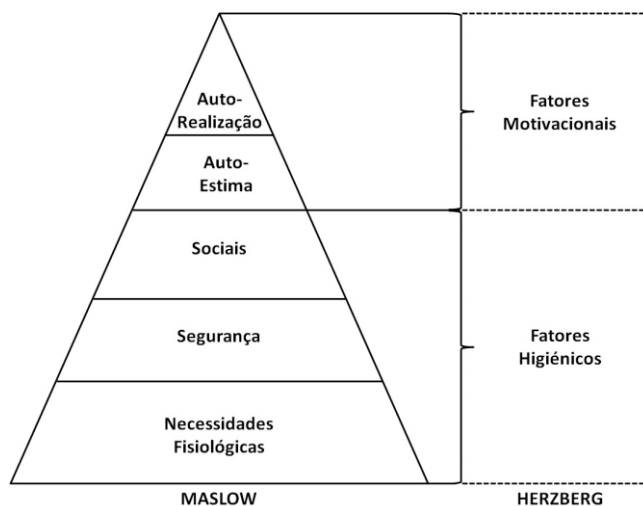
Também na experiência de Elton Mayo, em Hawthorne, ficou demonstrado que as relações humanas e atitudes de compreensão são mais motivantes do que o dinheiro. O sentimento de que os chefes lhes dedicam atenção e se esforçam por satisfazer as suas necessidades, torna os trabalhadores mais leais e comprometidos com a organização (Bueno, 2002; Zani, et al., 2011).

Com efeito, diversos estudos (e.g. Zani, et al., 2011; Manzoor, 2012; Nantha, 2013; Harunavamwe e Kanengoni, 2013) referem que os fatores que afetam a motivação dos trabalhadores são o reconhecimento, o aumento de responsabilidade, o sentimento de realização, a confiança e a possibilidade de atribuição de horários flexíveis que lhes permitam coordenar a vida familiar e profissional. Ou seja, a literatura publicada corrobora o facto de que as RNF contribuem mais significativamente para o aumento da motivação no trabalho e da produtividade, do que as recompensas financeiras.

No fundo estamos perante a aplicação das teorias da motivação de Maslow, na medida em que quando são satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança,



permitidas pelas recompensas financeiras, surgem as necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização, alcançadas pelas RNF. Neste sentido, e aplicando a teoria dos dois fatores de Herzberg, poder-se-á concluir que as recompensas financeiras são fatores higiênicos, na medida em que quando correspondem às expectativas não geram insatisfação, mas também não motivam, pelo que compete às chefias conhecer os fatores motivacionais dos seus trabalhadores (Camara, 2011) (figura 1).



**Figura 1 - Teorias da Motivação**

**Fonte:** (Camara, 2011)

Com efeito, em muitos estudos publicados sobre a motivação, o enfoque está centrado nos fatores que a afetam e na existência de uma relação positiva entre a motivação e o desempenho organizacional. Neste particular, cabe realçar o estudo de Manzoor (2012), o qual conclui que quando os trabalhadores sentem que o seu trabalho é valorizado ficam mais motivados e contribuem mais significativamente para a eficácia organizacional.

No entanto, verifica-se que as teorias da motivação acima apresentadas consideram apenas os diferentes níveis de motivação, analisando-os como se de níveis sequenciais se tratassem. Por forma a ultrapassar esta limitação, Ryan e Deci (2000) apresentam a Teoria da Autodeterminação, a qual não trata a motivação como um fenómeno unitário, ao contrário de outras teorias, diferenciando a motivação intrínseca da motivação extrínseca. Estes autores defendem que os indivíduos não têm só diferentes níveis de motivação, mas também têm diferentes tipos de motivação.

Assim, de entre as teorias de motivação encontradas na literatura, na presente investigação será utilizada a Teoria da Autodeterminação, considerando que nesta se vislumbra a possibilidade de encontrar uma resposta para o presente estudo, atendendo a



que se centra na natureza (e não apenas na intensidade) da motivação. Neste sentido, pretende-se analisar, como acima foi referido, qual o tipo de RNF (Intrínsecas e/ou Extrínsecas) que afetam a motivação (Intrínseca e Extrínseca) dos trabalhadores civis da Força Aérea.



## **2. Metodologia**

No presente capítulo começa-se por apresentar e justificar a estratégia e o desenho de investigação utilizados na presente investigação. De seguida, apresenta-se o instrumento de recolha de dados utilizado, bem como a população e a amostra da investigação. Com base na revisão bibliográfica e atendendo aos objetivos do estudo, segue-se a apresentação do modelo de análise, de acordo com a pergunta de partida, com as perguntas derivadas e respetivas hipóteses. Por último, apresentam-se as opções de análise dos dados e o tratamento que será realizado por forma a responder à pergunta de partida.

### **2.1. Estratégia e desenho de investigação**

De acordo com Aires (2011) a opção metodológica deve ser inteiramente justificada na investigação, quer em termos ontológicos (conjunto de ideias que o investigador constrói acerca do mundo e de si próprio), quer epistemológicos (conjunto de questões e modos de conhecer) que, por sua vez, são examinados de formas específicas (domínio metodológico).

Por sua vez, Bryman (2012) associa a estratégia quantitativa ao objetivismo (posição ontológica que afirma que os fenómenos sociais e os seus significados têm uma existência independente do investigador) e positivismo (domínio epistemológico que defende que a ciência deve ser construída de forma objetiva e livre de preconceitos, para criar hipóteses que possam ser testadas e que, depois de validadas, possam explicar as leis).

Nesta medida, a estratégia de investigação adotada será a quantitativa considerando que se adota uma abordagem hipotético-dedutiva, ou seja, para encontrar resposta à pergunta de partida, serão analisadas as evidências empíricas existentes (objetivismo) e serão deduzidas hipóteses sujeitas a uma validação empírica (positivismo), no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea, face à revisão da teoria existente.

Em termos de desenho de pesquisa, a presente investigação enquadra-se num estudo de caso, definido por Bryman (2012) como a pesquisa de opinião sobre um caso com o intuito de revelar características importantes sobre a sua natureza.

Quanto às fases da investigação, no decorrer da fase exploratória, considerou-se importante, em simultâneo com as diversas leituras preliminares apresentadas no capítulo anterior, realizar entrevistas exploratórias, apresentadas em Apêndice A. A escolha dos entrevistados teve por critério o preconizado por Quivy e Campenhoudt (2008) relativamente aos interlocutores válidos, nomeadamente:



- Docentes e investigadores no domínio da investigação: Neste âmbito foram realizadas entrevistas ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques (investigador na área das recompensas e docente do mestrado de Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão-ISEG) e ao Professor Doutor José Luís Nascimento (investigador na área do comprometimento, docente do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e do doutoramento em Comportamento Organizacional, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas-ISCSP);
- Testemunhas privilegiadas: Foram realizadas entrevistas ao Sr. Major-General Fangueiro da Mata, Diretor do Pessoal da Força Aérea e ao Sr. Tenente-Coronel Paes de Carvalho, Chefe da Repartição de Pessoal Civil, da Direção de Pessoal da Força Aérea, atentos os cargos que ocupam e a sua vasta experiência na gestão do pessoal civil;
- O público a quem o estudo diz respeito: Foram realizadas entrevistas a duas trabalhadoras da carreira de Assistente Técnico.

Na fase analítica recolheram-se dados recorrendo ao inquérito por questionário aos trabalhadores civis da Força Aérea tendo sido realizado posteriormente o tratamento e análise dos dados. Finalmente, na fase conclusiva, avaliaram-se e discutiram-se os resultados, apresentaram-se as conclusões, onde se incluíram os contributos para o conhecimento, as recomendações e as limitações da investigação.

## 2.2. População e amostra

A população da investigação (tabela 1), são os trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, ao abrigo da LTFP, sendo utilizada uma amostra de conveniência constituída pelos trabalhadores que responderam voluntariamente ao questionário.

**Tabela 1 - Quantitativo de Trabalhadores Civis da Força Aérea Integrados nas Carreiras Gerais (31DEZ15)**

Género	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total
<b>Feminino</b>	3	128	266	397
<b>Masculino</b>	8	43	319	370
<b>Total</b>	11	171	585	767

**Fonte:** (Direção de Pessoal/Repartição de Pessoal Civil, 2015)



Foram distribuídos um total de 767 questionários, dos quais foram recebidos 418. Destes foram eliminados seis, dois porque os inquiridos não responderam, deliberadamente, à segunda parte do questionário e quatro porque foram recebidos extemporaneamente. Assim, a amostra final é composta por 412 trabalhadores, (taxa de resposta de 53,7%), a qual se considera muito satisfatória, atenta a tabela de Huot (2002), em Apêndice B.

### 2.3. Modelo de análise

Atendendo ao referido por Quivy e Campenhoudt (2008), a forma adequada de começar um trabalho de investigação consiste em enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida, na qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que se procura conhecer e compreender melhor.

Face ao exposto, a pergunta de partida que servirá de fio condutor à presente investigação é a seguinte:

**P:** Em que medida é que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência na Motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea?

Nesta sequência surgem as seguintes perguntas derivadas e respetivas hipóteses:

**PD1:** Existe uma relação entre as dimensões intrínsecas e extrínsecas, quer ao nível das RNF, quer ao nível de Motivação?

**H1:** As RNF Intrínsecas não estão relacionadas com as RNF Extrínsecas.

**H2:** A Motivação Intrínseca não está relacionada com a Motivação Extrínseca.

**PD2:** Qual a relação entre as RNF e a Motivação?

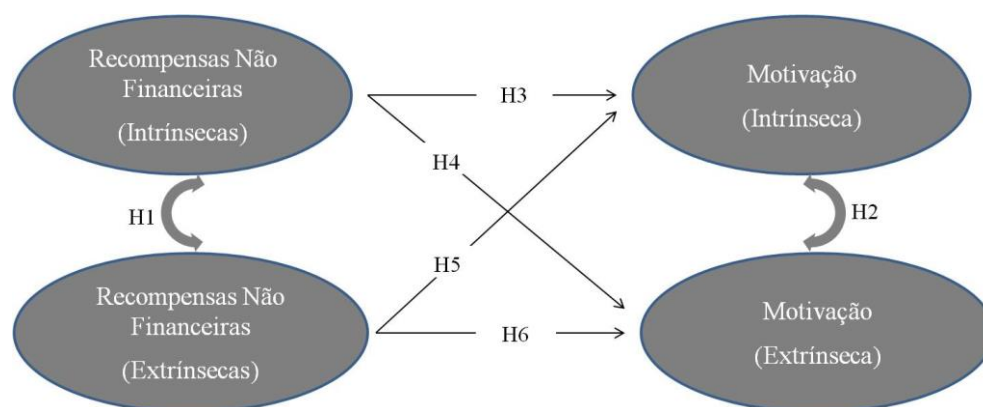
**H3:** As RNF Intrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação Intrínseca.

**H4:** As RNF Intrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação Extrínseca.

**H5:** As RNF Extrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação Intrínseca.

**H6:** As RNF Extrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação Extrínseca.

Conforme referem Quivy e Campenhoudt (2008) é necessário conjugar vários conceitos e hipóteses para cobrir os diversos aspetos do problema identificado. Neste sentido, apresenta-se de seguida (figura 2), a articulação dos conceitos e hipóteses anteriormente descritos, a qual constitui o modelo de análise da presente investigação.

**Figura 2 - Modelo de análise****Fonte:** (Autora, 2015)

Em Apêndice C, apresenta-se o mapa conceitual que serviu de base à investigação e onde se encontram estruturados os conceitos, dimensões, indicadores e variáveis utilizadas no questionário e que integram o modelo de análise acima apresentado.

#### 2.4. Instrumento de recolha de dados

Para a recolha de dados, o método utilizado na presente investigação foi um inquérito por questionário (Apêndice D). Conforme referem Quivy e Campenhoudt (2008), a utilização do questionário apresenta benefícios tais como a garantia do anonimato do trabalhador, a recolha de uma maior quantidade de opiniões e a possibilidade de realizar numerosas análises de correlação. Considerando o objetivo do estudo e a dimensão significativa da população, estas foram as vantagens que determinaram a escolha deste método.

Quanto à sua estrutura, o questionário foi construído a partir da compilação de dois questionários já validados, nomeadamente o de Tremblay, et al. (2009) para a Motivação, que incorpora a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000) e o de Chiang e Birtch (2006) para as RNF.

A primeira parte do questionário é relativa à análise da Motivação no local de trabalho e a escala de resposta é do tipo *Likert* com 7 pontos, variando entre “0-Não se aplica rigorosamente nada” até ao “7-Aplica-se totalmente”. A segunda parte diz respeito à valorização das práticas de RNF utilizadas na organização e a escala da resposta é do tipo *Likert* com 7 pontos, variando entre “0-Muito insatisfeito” até ao “7-Totalmente satisfeito”. A última parte é composta pelas variáveis demográficas respeitantes aos inquiridos, nomeadamente o género, a idade, a antiguidade na organização e a carreira.



Antes da aplicação do questionário foi efetuado um teste a seis trabalhadores por forma a apurar o tempo de resposta ao questionário, bem como determinar a relevância e a compreensão das perguntas.

Os questionários foram aplicados na forma de papel, atendendo a que 585 dos trabalhadores são Assistentes Operacionais (76,3% da população) os quais, na sua maioria, não dispõem de computadores para aceder a questionários *online*.

Considerando que existe uma forte dispersão territorial das unidades da Força Aérea, para a aplicação e recolha dos questionários foi solicitada a colaboração dos respetivos Comandantes das Esquadras de Pessoal.

## **2.5. Opções de tratamento e análise dos dados**

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), na análise dos dados pretende-se não só a verificação empírica, mas também interpretar factos inesperados para que seja possível ajustar as hipóteses e, nas conclusões, sugerir aperfeiçoamentos do modelo de análise ou propor investigações futuras.

Na presente investigação, a análise dos dados foi composta por fases distintas em termos de procedimentos estatísticos. Numa primeira fase fez-se a validação do instrumento de medida face à amostra, para cada um dos conceitos (RNF e Motivação), numa segunda fase testou-se o modelo final proposto, numa terceira fase fez-se a análise de diferenças nos subgrupos das amostras (ou seja, nas variáveis demográficas, nomeadamente o género, idade, antiguidade na organização e carreira), e, numa última fase, procedeu-se à análise das relações de moderação por parte das variáveis demográficas na relação entre as RNF e a Motivação.

A primeira fase (validação do instrumento face à amostra) teve como objetivo assegurar que as variáveis do questionário, ou seja, os itens de cada escala (também designados, estatisticamente, por variáveis manifestas) mediam, efetivamente, os conceitos em estudo, ou seja, as variáveis latentes RNF e Motivação (variáveis não diretamente mensuráveis mas medidas a partir de um conjunto de indicadores manifestos ou observados, Salgueiro, 2012), por forma a garantir que os resultados obtidos, decorrentes da sua aplicação, eram fiáveis.

Para o efeito, começou-se por apurar a fiabilidade do instrumento de medida que se traduz na sua capacidade de replicar sempre os mesmos resultados (Maroco e Garcia-Marques, 2006). Deste modo, recorreu-se ao SPSS, empregando o coeficiente de *Alfa de*





*Cronbach*, cuja valorização ideal se traduz num valor igual ou superior a 0,7 (Maroco e Garcia-Marques 2006; Marôco, 2011).

Posteriormente foi testada, através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), a validade da escala (Hair, et al., 2006; Marôco, 2011). A verificação em causa foi, também, operacionalizada por intermédio do SPSS aplicando o método de extração por máxima verosimilhança, com rotação oblíqua *Promax* (Marôco, 2011), cujo resultado conclui sobre a existência, ou não, de duas dimensões distintas (intrínseca e extrínseca), em cada variável latente que estamos a medir (RNF e Motivação), através da análise da distribuição dos pesos fatoriais dos itens pelo número de fatores dele extraído.

Da aplicação do método, resultou a suspeita de que estávamos perante um modelo unidimensional (em que a cada variável em análise corresponde apenas uma dimensão), o que implicou o recurso à modelação com equações estruturais (*Structural Equation Modelling*) para realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) a cada uma das variáveis latentes (Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012) através do LISREL. A utilização desta técnica permitiu estimar, simultaneamente, um conjunto de relações múltiplas de dependência entre variáveis (Salgueiro, 2012).

Em conformidade com o exposto, desta modelação decorreu, o ajustamento do modelo proposto. Com efeito, através da análise de indicadores de bondade de ajustamento do modelo, nomeadamente o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), entre outros, e da análise dos pesos fatoriais de cada item, foi possível eliminar os itens (variáveis manifestas) que não mediam convenientemente a variável latente. Com base no método de extração por máxima verosimilhança e por forma a aumentar a qualidade (bondade) de ajustamento do modelo proposto, foram eliminados os itens que apresentaram o peso fatorial mais baixo, em virtude de não medirem convenientemente a variável, face aos restantes (Hair, et al., 2006). Os indicadores de bondade de ajustamento utilizados na presente investigação encontram-se caracterizados na tabela 5 (Apêndice E).

A segunda fase (teste do modelo final proposto) foi composta pela análise da estatística descritiva do modelo resultante da análise individual de cada variável latente na fase anterior, bem como pela análise do ajustamento do modelo recorrendo ao indicador de qualidade de ajustamento do modelo, nomeadamente o RMSEA. Nesta fase foi possível analisar em que medida as RNF afetam a Motivação, bem como apurar quais as RNF que mais contribuem para a Motivação dos trabalhadores.



Na terceira fase pretendeu-se averiguar da existência de diferenças significativas nos subgrupos das amostras, relativamente às variáveis latentes (RNF e Motivação), recorrendo ao teste *t-Student*, sendo que a diferença apenas se considera significativa quando  $p \leq 0,05$  (Marôco, 2011).

Na quarta e última fase, procedeu-se à análise da existência de moderação por parte das variáveis demográficas na relação entre as RNF e a Motivação, recorrendo à análise multigrupos, ou seja, de acordo com o género, idade, antiguidade na organização e carreira. A variável moderadora tem a capacidade de afetar a direção e/ou intensidade da relação entre as variáveis independente (RNF) e dependente (Motivação) (Vieira, 2009).

Para o efeito, para cada variável demográfica, foi analisada a diferença do valor da estatística de qui-quadrado para um teste à hipótese nula ( $H_0$ ), sendo que se esta não for rejeitada, conclui-se que a variável não modera a relação entre as RNF e a Motivação (Salgueiro, 2012).



### **3. Resultados**

#### **3.1. Recolha de dados**

##### **3.1.1. Descrição da amostra**

Em resultado da aplicação dos questionários, verifica-se que a amostra final é constituída por 412 sujeitos, sendo que 201 (48,8%) são do género feminino e 211 (51,2%) do género masculino. Constata-se que existe uma amplitude etária dos 32 aos 66 anos, sendo que a média de idade é de 54 anos.

No que diz respeito à antiguidade na organização, verifica-se que a amplitude varia entre os 2 e os 46 anos, sendo que a média é de 29 anos de antiguidade.

Quanto à carreira onde estão inseridos, é de registar que a maioria pertence à carreira de Assistente Operacional (n=282;68,4%), sendo seguida pela de Assistente Técnico (n=119;28,9%), e pela de Técnico Superior (n=11;2,7%).

#### **3.2. Análise e apresentação dos resultados**

##### **3.2.1. Validação do instrumento de medida face à amostra**

##### **3.2.1.1. Escala das RNF**

##### *Análise descritiva dos itens das subescalas RNF Intrínsecas e Extrínsecas*

Considerando o ponto médio de 4 (escala de 1 a 7), e de acordo com a estatística descritiva apresentada na tabela 6 (Apêndice F), relativamente aos itens das RNF Intrínsecas, poder-se-á dizer que todos eles registam médias superiores ao ponto médio, sendo o item “Possibilidade de exercer as suas competências” aquele que os trabalhadores mais valorizam (5,15).

No que respeita aos itens das RNF Extrínsecas, e de acordo com a tabela 11 (Apêndice F) verifica-se que o item “Possibilidade de promoção” é o que apresenta uma média inferior ao ponto médio (3,07), sendo o item “Bom relacionamento com os colegas de trabalho” aquele que os trabalhadores mais valorizam (5,61).

Relativamente à consistência das subescalas verificou-se que as RNF Intrínsecas, com 6 itens, apresentou um Alfa de Cronbach de 0,928 e as RNF Extrínsecas, com 11 itens, apresentou um Alfa de 0,913, concluindo-se que apresentam uma boa consistência interna, sendo consideradas estatisticamente fiáveis.

##### *Análise fatorial exploratória*

Do processamento da AFE foram extraídos dois fatores que explicam 66,11% da variância dos dados (tabela 7, em Apêndice F). Verifica-se, todavia, uma correlação



elevada entre os dois fatores extraídos (0,751), bem como uma distribuição homogênea dos pesos fatoriais dos itens que medem cada uma das dimensões (intrínseca e extrínseca) por estes dois fatores (tabela 8, em Apêndice F). Estes resultados sugerem que os itens estão a medir a variável latente RNF, não diferenciando a dimensão intrínseca da extrínseca. Ou seja, estes resultados sugerem a unidimensionalidade do construto, não obstante, a sua confirmação poder ser realizada através da análise fatorial confirmatória (Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012).

### *Análise fatorial confirmatória*

Na sequência da investigação, procedeu-se à realização de análises fatoriais confirmatórias, testando-se inicialmente o modelo original proposto, em que o construto é bidimensional (variáveis RNF Intrínsecas e Extrínsecas). O modelo original apresentou uma bondade de ajustamento não aceitável ( $RMSEA > 0,08$ ) e uma correlação excessivamente elevada (0,97) entre as RNF Intrínsecas e Extrínsecas (o que sugere que estamos perante a mesma variável) (figura 3).

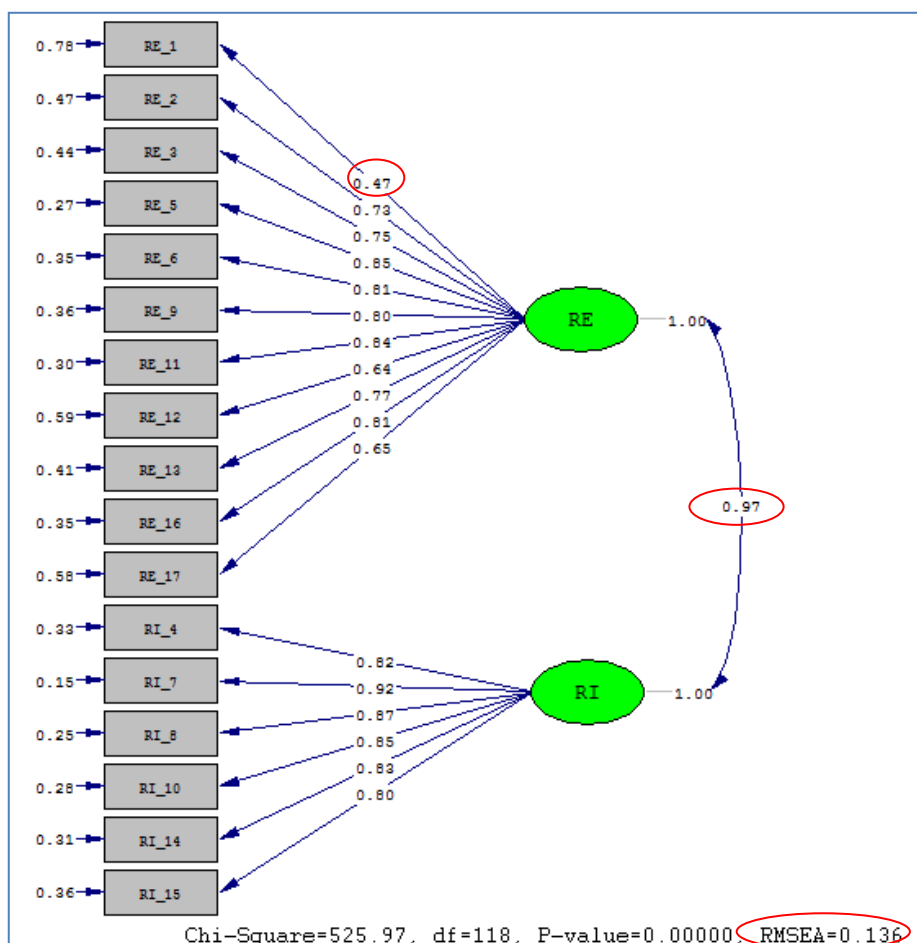


Figura 3 - Modelo original inicial



Por forma a melhorar o ajustamento do modelo, eliminou-se o item RE\_1 “Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)” em virtude do seu peso fatorial ser o mais baixo. No novo modelo (figura 4), verificou-se que a correlação entre as variáveis se manteve excessivamente elevada e que o modelo continuou a apresentar uma bondade de ajustamento não aceitável ( $RMSEA > 0,08$ ).

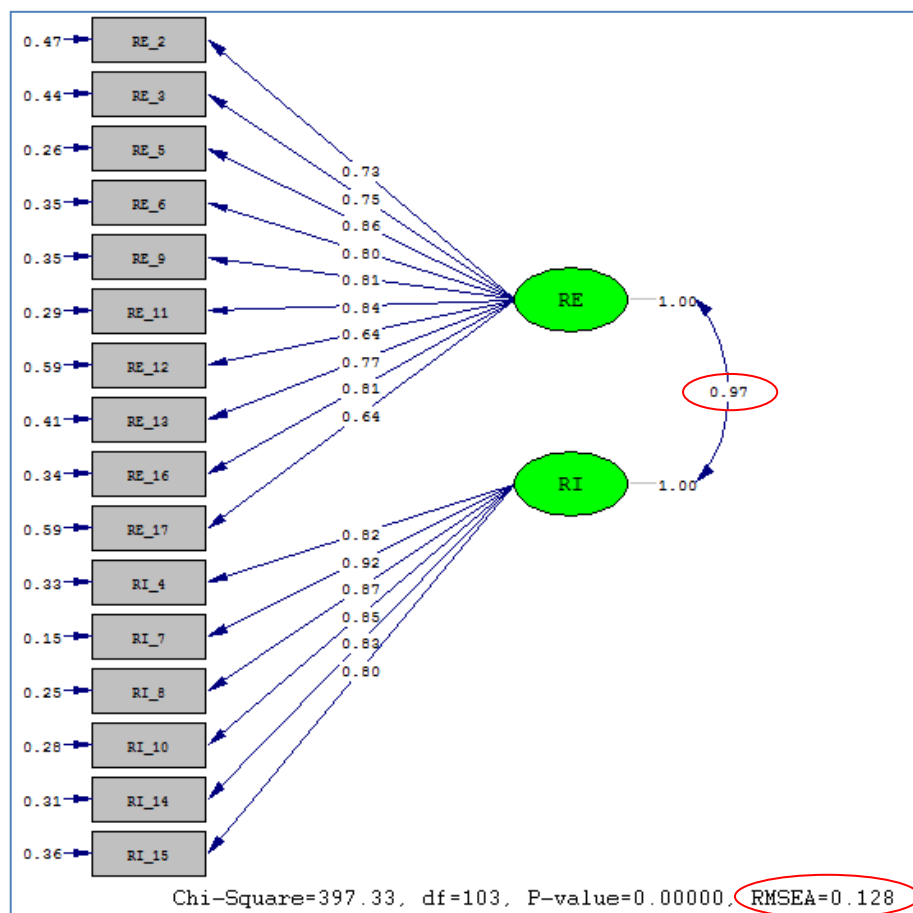


Figura 4 - Modelo original final

Considerando que a existência de uma correlação excessivamente elevada (0,97) entre as RNF Intrínsecas e Extrínsecas, sugere que estamos perante uma única variável, procedemos ao teste da solução unidimensional, tanto mais ser esta a solução sugerida pela AFE (analisada anteriormente). Cumprida esta verificação, verificou-se que o primeiro modelo unidimensional extraído modelo também apresentou uma bondade de ajustamento não aceitável ( $RMSEA > 0,08$ ) (figura 5).

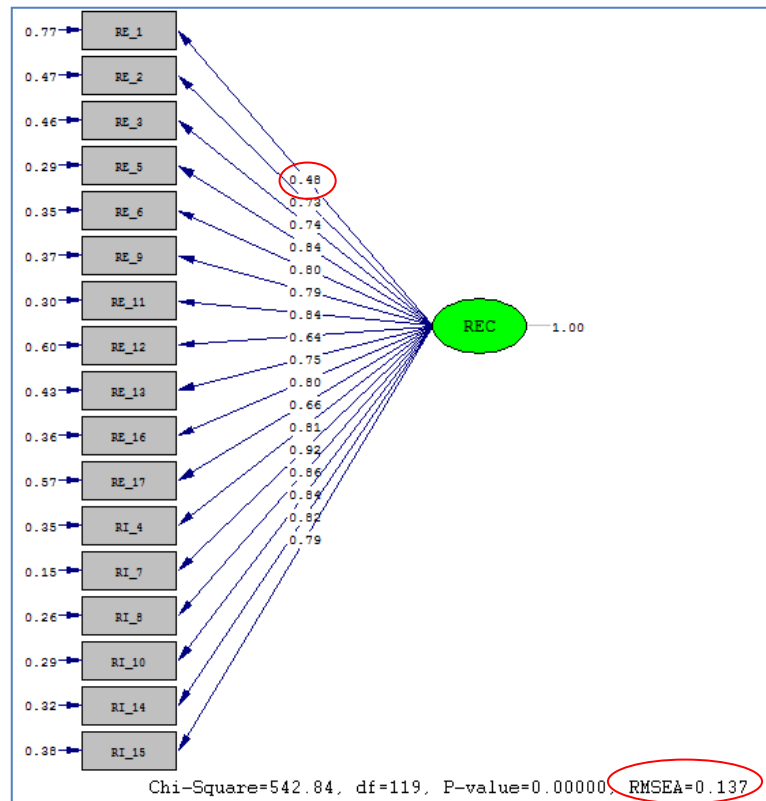


Figura 5 - Modelo unidimensional inicial

De modo a melhorar o ajustamento do modelo, foram eliminados sucessivamente os itens com pesos fatoriais mais baixos tendo-se chegado a um modelo de medida unidimensional, constituído por 6 itens, que apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ( $RMSEA \leq 0,08$ ) (figura 6).

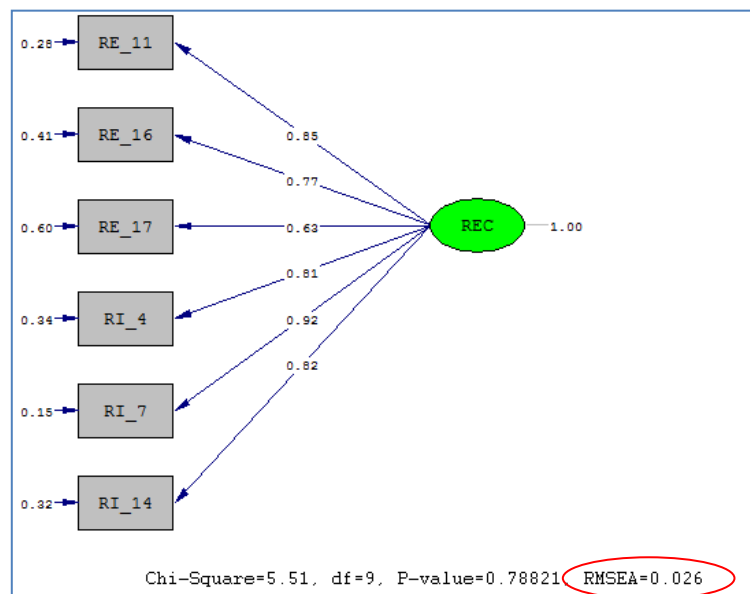


Figura 6 - Modelo unidimensional final



Na tabela 9 (Apêndice F), apresentam-se os restantes indicadores de bondade de ajustamento observados em cada um dos modelos de medida testados, verificando-se que o modelo final é o que apresenta valores aceitáveis em todos os indicadores.

#### 3.2.1.2. Escala da Motivação

##### *Análise descritiva dos itens das subescalas Motivação Intrínseca e Extrínseca*

Considerando o ponto médio de 4 (escala de 1 a 7), e de acordo com a estatística descritiva apresentada na tabela 10 e 12 (Apêndice F), verifica-se que os itens de ambas as subescalas, registam médias superiores ao ponto médio. Relativamente aos itens que apresentam a média mais elevada, cumpre destacar na Motivação Intrínseca, o item “Sinto satisfação quando executo tarefas difíceis com sucesso” (6,14) e na Motivação Extrínseca o item “Quero ser um(a) vencedor(a) na vida” (6,04).

Quanto à consistência das subescalas verificou-se que a Motivação Intrínseca, com 3 itens, apresentou um Alfa de 0,798 e a Motivação Extrínseca, com 10 itens, apresentou um Alfa de 0,918, pelo que se conclui que apresentam uma boa consistência interna, sendo consideradas estatisticamente fiáveis.

##### *Análise fatorial exploratória*

Do processamento da AFE foram extraídos 2 fatores que explicam 65,50% do total da variância dos dados (tabela 13, em Apêndice F). Verifica-se, no entanto, uma correlação excessivamente elevada entre os dois fatores extraídos (0,663), bem como uma distribuição homogénea dos itens que medem cada uma das dimensões (intrínseca e extrínseca) pelos dois fatores (tabela 14, em Apêndice F). Estes resultados sugerem que os itens não estão a medir diferenciadamente a Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca, mas apenas a variável Motivação. Ou seja, tal como sucedido na escala das RNF, estes resultados sugerem a unidimensionalidade do construto, não obstante a sua confirmação poder ser efetuada através da análise fatorial confirmatória (Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012).

##### *Análise fatorial confirmatória*

Na sequência do estudo estatístico, procedemos à realização da AFC, testando-se o modelo original proposto, em que o construto é bidimensional (variáveis Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca). Verificou-se que o modelo apresentou uma bondade de ajustamento não aceitável ( $RMSEA > 0,08$ ) e uma correlação elevada (0,78) entre a Motivação Intrínseca e Extrínseca (figura 7).

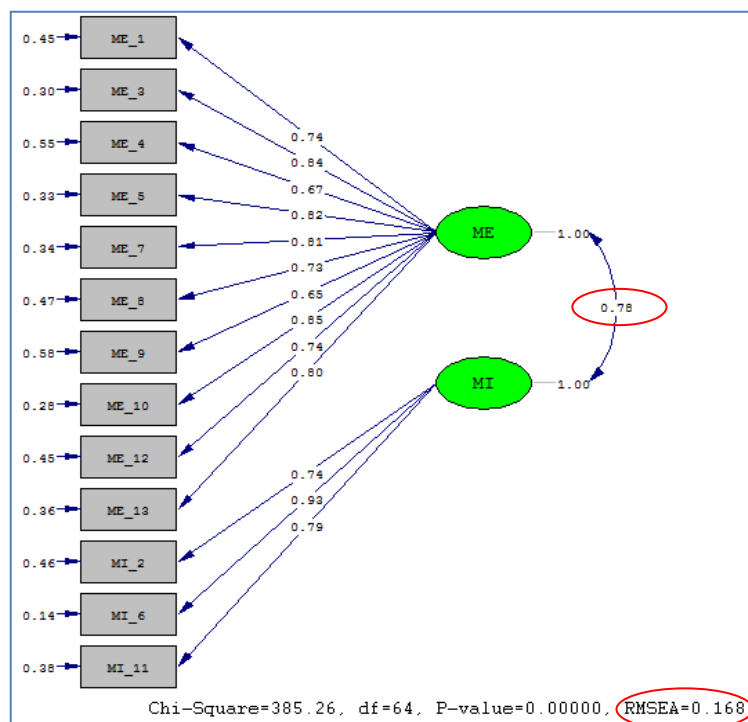


Figura 7 - Modelo original inicial

De modo a ajustar o modelo, foram eliminados os itens que, sucessivamente, apresentavam pesos fatoriais inferiores (Hair, et al., 2006), tendo-se obtido a estrutura apresentada na figura 8, e verificado que o modelo extraído continuou a apresentar uma bondade de ajustamento não aceitável ( $RMSEA > 0,08$ ) e que a correlação entre as variáveis latentes se manteve elevada (0,73).

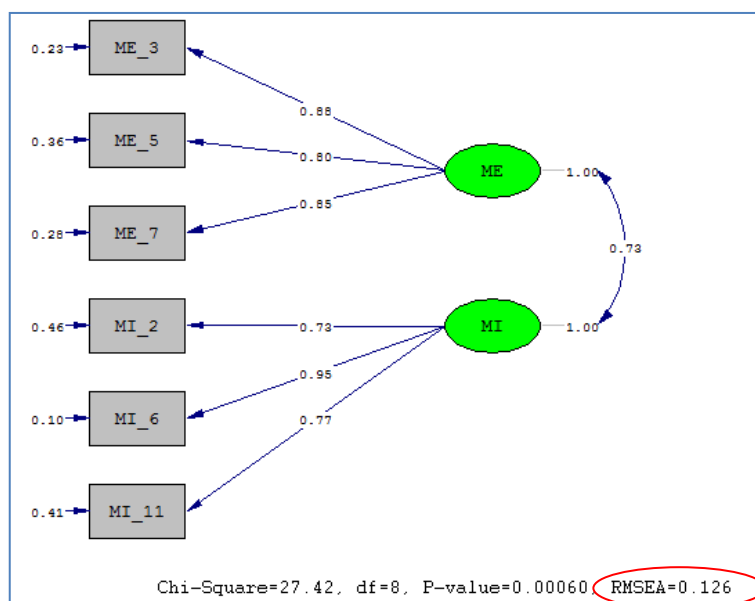


Figura 8 - Modelo original final



Atendendo a que Hair, et al. (2006) consideram que o número de itens por fator deve ser no mínimo três, optou-se por não eliminar mais itens para ajustar o modelo. Na medida em que a forte correlação entre as variáveis latentes sugere que estamos perante uma única variável, procedemos ao teste da solução unidimensional, tanto mais ser esta a solução sugerida pela AFE (analisada anteriormente).

Como resultado, verificou-se que o primeiro modelo unidimensional extraído também apresentou uma bondade de ajustamento não aceitável ( $RMSEA > 0,08$ ) (figura 9).

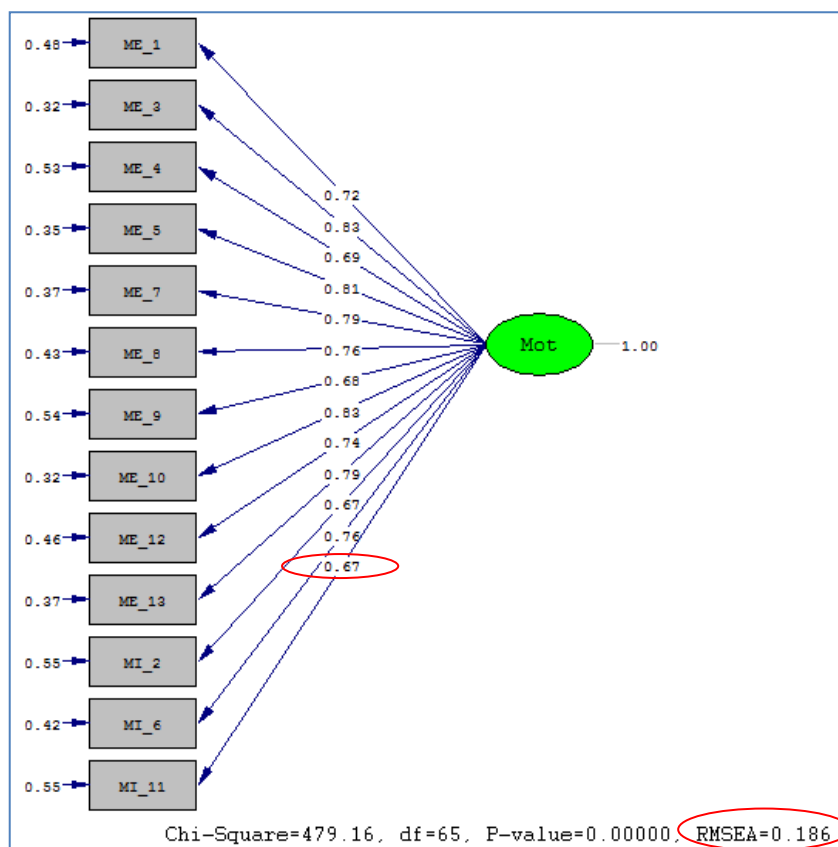


Figura 9 - Modelo unidimensional inicial

Por forma a melhorar o ajustamento do modelo, eliminaram-se sucessivamente os itens com pesos fatoriais mais baixos, com início no item MI\_11 “Sinto satisfação quando executo tarefas difíceis com sucesso” e chegou-se a um modelo de medida unidimensional, constituído por 6 itens, que apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ( $RMSEA \leq 0,08$ ) (figura 10).

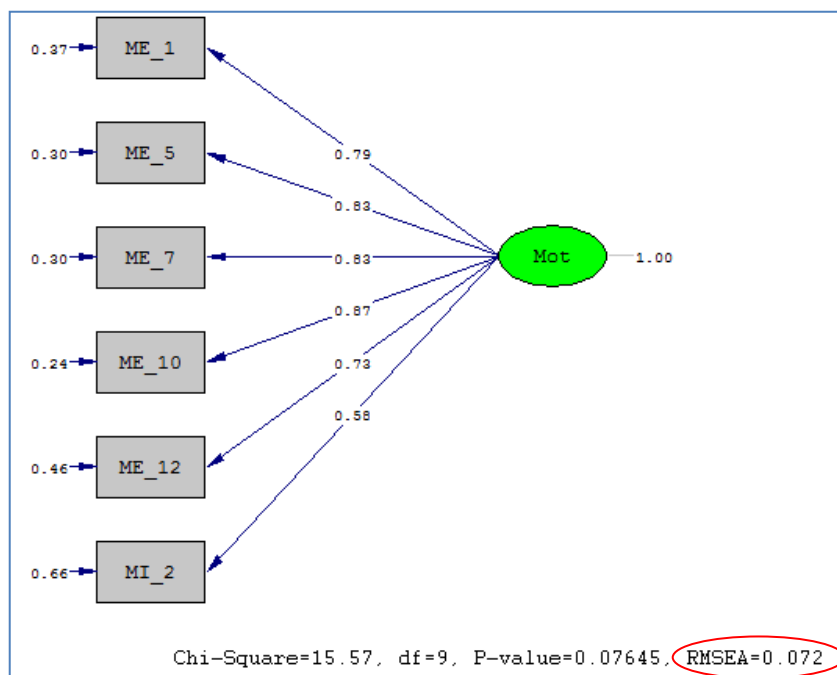


Figura 10 - Modelo unidimensional final

Na tabela 15 (Apêndice F), apresentam-se os restantes indicadores de bondade de ajustamento observados em cada um dos modelos de medida testados, verificando-se que o modelo final é o que apresenta valores aceitáveis em todos os indicadores.

#### 3.2.1.3. Reespecificação de hipóteses

Considerando que a análise estatística sugere a unidimensionalidade das variáveis RNF e Motivação, reespecificam-se (eliminam-se) as hipóteses H3, H4, H5 e H6 e formula-se uma nova hipótese H3: As RNF encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação.

#### 3.2.2. Teste do modelo final proposto

##### 3.2.2.1. Estatísticas descritivas finais

Com base nos modelos de medida obtidos, foram calculados índices referentes às duas variáveis em presença: RNF e Motivação. Estes índices foram calculados através da média dos itens, ponderada pelo valor do peso fatorial (Hair, et al., 2006), sendo de realçar que, atendendo ao facto de esta transformação ter implicado a alteração da medida da variável de uma escala ordinal (escala de *Likert* de 7 pontos) para uma escala escalar (que varia entre 0 e 7), o ponto médio, desta nova escala, ter passado a ser de 3,5.

Assim, de acordo com a estatística descritiva apresentada na tabela 16 (Apêndice F), verifica-se que na amostra se registam médias de RNF e de Motivação ligeiramente acima do ponto médio (3,96 e 3,95, respetivamente). Verifica-se ainda uma correlação positiva e



significativa entre estas variáveis (0,746), o que significa que uma variação nas RNF provoca uma alteração positiva na Motivação, validando a hipótese 3. Relativamente à consistência das subescalas, verifica-se que as RNF, com 6 itens, apresentam um Alfa de 0,893 e a Motivação, com 6 itens, apresenta Alfa de 0,885, concluindo-se que apresentam uma boa consistência interna.

### 3.2.2.2. Modelo final proposto

Identificadas as alterações sugeridas pela validação dos modelos de medida face à amostra, foram efetuados os procedimentos de teste do mesmo, tendo o modelo em causa (figura 11) apresentado um nível de bondade de ajustamento aceitável ( $RMSEA \leq 0,08$ ).

Constata-se que, de acordo com o modelo final, a satisfação com as RNF explica 67,6% da variância ( $R^2=0,676$ ) da Motivação.

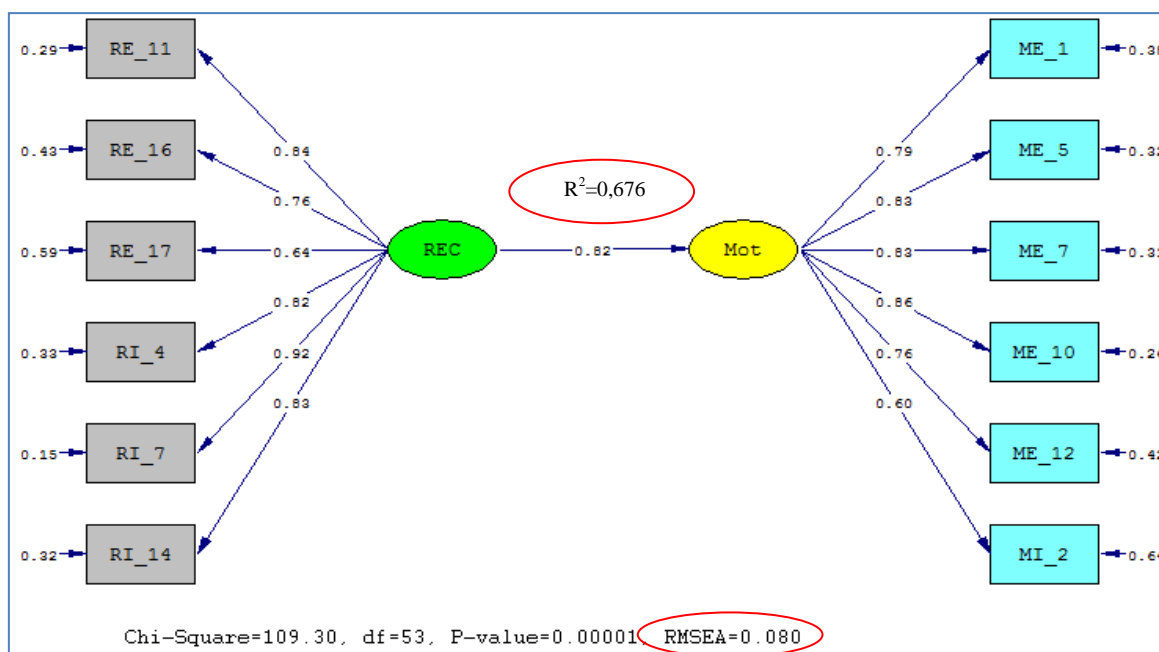


Figura 11 - Modelo final proposto

Do modelo final proposto resulta, assim, a identificação das RNF que os trabalhadores mais valorizam e que, conseqüentemente, mais concorrem para a sua Motivação, as quais se apresentam nas tabelas 2 e 3, ordenadas pela variância explicada das mesmas.



**Tabela 2 - Variáveis das RNF**

RNF	Variância explicada
Satisfação no trabalho (RI_7)	0,849
Possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (RE_11)	0,709
Possibilidade de exercer as suas competências (RI_14)	0,684
Trabalho desafiador (RI_4)	0,674
Bom espírito de equipa (RE_16)	0,572
Existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional (RE_17)	0,407

**Tabela 3 - Variáveis da Motivação**

Motivação	Variância explicada
Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importante (ME_10)	0,744
Faz parte da forma como escolhi viver a minha vida (ME_7)	0,693
Escolho este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira (ME_5)	0,684
Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida (ME_1)	0,621
Este tipo de trabalho dá-me segurança (ME_12)	0,577
Sinto-me realizado(a) ao aprender coisas novas (MI_2)	0,355

### 3.2.3. Diferenças nos subgrupos da amostra

Para analisar se existem diferenças significativas nas escalas de RNF e Motivação, relativamente aos subgrupos da amostra, recorreu-se ao teste t-Student (t) sendo que os resultados apresentados têm em consideração que a diferença apenas se considera significativa quando  $p \leq 0,05$  (Marôco, 2011).

No que respeita ao género, a análise da média entre os sujeitos da amostra permitiu concluir que há diferenças estatisticamente significativas quanto às RNF ( $p=0,002$ ) e à Motivação ( $p=0,000$ ). Na satisfação com as RNF e na Motivação, constata-se que os homens registam uma média (4,10 e 4,11, respetivamente) superior às mulheres (3,81 e 3,77, respetivamente).

Quanto à idade, conclui-se que há diferenças estatisticamente significativas quanto às RNF ( $p=0,035$ ) e à Motivação ( $p=0,050$ ). Na satisfação com as RNF e na Motivação, os sujeitos com idade mais elevada ( $\geq 54$  anos) registam uma média superior (4,05 e 4,03, respetivamente) aos sujeitos com idade menos elevada (3,85 e 3,84, respetivamente).

Relativamente à antiguidade, permitiu concluir que há diferenças estatisticamente significativas quanto às RNF ( $p=0,029$ ) e à Motivação ( $p=0,016$ ). Na satisfação com as RNF e na Motivação, os sujeitos com antiguidade mais elevada ( $\geq 29$  anos) registam uma



média superior (4,05 e 4,04, respetivamente) aos sujeitos com antiguidade menos elevada (3,84 e 3,81, respetivamente).

No que respeita à carreira, permitiu concluir que apenas há diferenças estatisticamente significativas quanto à Motivação ( $p=0,033$ ). Verifica-se que os Assistentes Operacionais registam uma média superior (4,02) aos Assistentes Técnicos (3,80). Nos Técnicos Superiores não é possível fazer a análise estatística devido à amostra reduzida.

#### 3.2.4. Análise das relações de moderação

Por forma a determinar se as variáveis demográficas exercem um efeito moderador na relação de influência encontrada entre as RNF e a Motivação, procedeu-se à análise multigrupos (Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012). Para cada variável demográfica, foi analisado o valor crítico de qui-quadrado para um teste à hipótese nula ( $H_0$ ) de que a matriz das correlações é invariante nos grupos. Ou seja se, para cada variável demográfica,  $H_0$  não for rejeitada, conclui-se que esta não modera a relação entre as RNF e a Motivação (Salgueiro, 2012). De referir que para um nível de significância de 0,05,  $H_0$  não é rejeitada se o valor crítico de qui-quadrado, com 1 grau de liberdade (df), for inferior a 3,84 (Marôco, 2011).

Assim, atendendo aos valores obtidos na tabela 17 (Apêndice F) verifica-se que em todas as variáveis demográficas não se rejeitou a hipótese nula de que a matriz das correlações é invariante, o que sugere que estas não moderam a relação entre as RNF e a Motivação.



#### 4. Discussão

Da análise realizada verificou-se a unidimensionalidade das RNF e da Motivação e concluiu-se que as RNF têm influência na Motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, considerando que estas variáveis se encontram positivamente e significativamente correlacionadas e que as RNF explicam 67,6 % da variância da Motivação.

Os resultados obtidos permitiram ainda a sinalização das RNF que os trabalhadores mais valorizam e que, conseqüentemente, mais concorrem para a sua motivação.

Detalhando cada uma das RNF, verificou-se que a “satisfação no trabalho” é a RNF mais valorizada pelos trabalhadores. Nesta medida, entende-se como sendo de extrema importância que o superior hierárquico conheça as expectativas e necessidades do seu subordinado para o poder recompensar da forma que ele mais valoriza.

No que concerne à “possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”, considera-se que o superior imediato deve ter ao seu alcance a possibilidade de coordenar as necessidades do trabalhador com as necessidades da organização, ao nível da sua responsabilidade.

Relativamente à “possibilidade de exercer as suas competências”, “trabalho desafiador” e “existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional”, considera-se que o superior deve ter a capacidade para diagnosticar as aspirações do trabalhador em termos de desempenho de funções, bem como, as oportunidades de valorização que possam surgir, ou ser propostas às diversas entidades no contexto da Força Aérea ou externas à mesma.

Quanto ao “bom espírito de equipa” assume-se que a satisfação desta RNF, para além de depender dos trabalhadores que dela fazem parte, depende também da capacidade de liderança e coordenação do superior, o que pressupõe o efetivo conhecimento não só dos indivíduos, mas também da dinâmica da equipa.

Não obstante existirem diferenças significativas nas escalas de RNF e Motivação relativamente aos subgrupos da amostra e o facto do presente estudo ter como foco a existência de relação entre as RNF e a Motivação, foi possível, a partir da investigação efetuada, constatar que as variáveis demográficas não moderam aquela relação, o que sugere a existência de homogeneidade nas expectativas e necessidades dos trabalhadores que compõem a amostra.

Ao identificar as RNF que mais contribuem para a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, para o potencial incremento do seu nível de desempenho, considera-se



que os resultados do presente estudo fornecem bons contributos para o conhecimento no domínio da gestão de recursos humanos, na medida em que é um instrumento de apoio para as entidades/superiores hierárquicos com responsabilidades de direção/comando/chefia, que permite potenciar o desempenho organizacional.

Considerando que o objetivo da presente investigação era a análise do impacto das RNF na Motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, considera-se que tal desiderato foi cumprido, uma vez que foi possível verificar que as RNF influenciam positivamente e significativamente a Motivação. Para a concretização deste objetivo contribuiu a concretização dos objetivos específicos, sendo que no primeiro se verificou a unidimensionalidade de cada conceito e no segundo se identificaram quais as RNF passíveis de incluir num futuro cenário de criação de uma política de RNF que permita potenciar o desempenho funcional dos trabalhadores e, consequentemente, o desempenho organizacional.

Das hipóteses formuladas constata-se que H1: “As RNF Intrínsecas não estão relacionadas com as RNF Extrínsecas” e H2: “A Motivação Intrínseca não está relacionada com a Motivação Extrínseca” são rejeitadas. Verificou-se que estas variáveis estão fortemente correlacionadas, de tal forma que a AFE e AFC sugerem estarmos perante o mesmo construto, ou seja, sugerem a unidimensionalidade de cada conceito.

Relativamente a H3: “As RNF encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação”, esta hipótese é validada na medida em que estas variáveis apresentam uma correlação positiva e significativa.

Face ao que precede, em resposta à pergunta de partida, verifica-se que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência positiva e significativa na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea e explicam 67,6% da variância da Motivação.

No respeitante à primeira pergunta derivada verifica-se que existe uma correlação entre as dimensões intrínsecas e extrínsecas quer das RNF, quer da Motivação. Contudo, a correlação verificada é de tal forma forte que a estatística sugere que ambas as dimensões medem apenas um construto, motivo pelo qual foi necessário reespecificar H3, H4, H5 e H6, as quais deram origem a uma nova hipótese H3: “As RNF encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação”.



Relativamente à segunda pergunta derivada, após a redefinição das hipóteses, foi possível evidenciar que existe uma relação positiva e significativa entre as RNF e a Motivação.

Da análise realizada e em relação à literatura revista, verifica-se que no contexto dos trabalhadores civis, as RNF afetam a motivação tal como preconizado nos modelos de Maslow e Herzberg (Camara, 2011), no entanto não permite diferenciar as dimensões intrínseca e extrínseca quer das RNF, quer da Motivação, ou seja, da sua natureza específica, contrariamente aos resultados dos estudos de Chiang e Birtch (2006) e de Ryan e Deci (2000), respetivamente.





## Conclusões

Analisando a atual conjuntura económica, verifica-se que desde a Lei do Orçamento de Estado para 2011 se aplicam sucessivas reduções nas remunerações dos trabalhadores civis e se mantém o congelamento/restrições dos incentivos financeiros resultantes da avaliação do seu desempenho individual a que acrescem sucessivas medidas que visam a racionalização da despesa militar pela via da redução dos quantitativos do pessoal civil.

Neste contexto, as organizações necessitam de criar práticas de gestão de recursos humanos (sistema de recompensas financeiras e não financeiras) que permitam motivar os seus trabalhadores e manter os seus níveis de desempenho.

Considerando que as recompensas financeiras, na Administração Pública, estão limitadas à remuneração base e a incentivos de desempenho individual, previstos no SIADAP, ou seja, em legislação própria, o presente estudo delimitou-se à análise das RNF (extrínsecas e intrínsecas) com maior impacto na motivação no trabalho, no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Assim, a presente investigação teve por objetivos analisar o impacto das RNF na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea e identificar quais as RNF com maior impacto na motivação, de modo a permitir avaliar a pertinência da implementação de uma política de RNF que permita potenciar o desempenho funcional dos trabalhadores e, consequentemente, o desempenho organizacional.

Para o efeito, foi adotada uma estratégia de investigação quantitativa considerando que se adotou uma abordagem hipotético-dedutiva. No decorrer da fase da exploração aplicaram-se entrevistas exploratórias em simultâneo com as diversas leituras preliminares realizadas.

Relativamente à fase analítica, a investigação incidiu nos trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, ao abrigo da LTFP. Para a recolha de dados, o método utilizado foi um inquérito por questionário construído a partir da compilação de dois questionários já validados, nomeadamente o de Tremblay, et al. (2009) para a Motivação, o qual incorpora a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000) e o de Chiang e Birtch (2006) para as RNF.



Dos 767 questionários distribuídos, foram validados 412 questionários que compõem a amostra de conveniência constituída pelos trabalhadores que responderam voluntariamente ao questionário (53,7% da população).

Na análise dos dados foi utilizada uma metodologia fatorial, inicialmente exploratória, através do método de extração por máxima verosimilhança recorrendo ao SPSS e, posteriormente, confirmatória. Nesta última, recorreu-se ao LISREL para a modelação com equações estruturais. A convergência da escala foi determinada pelo valor do peso fatorial de cada item relativamente aos outros, face aos indicadores de bondade de ajustamento dos modelos propostos nomeadamente ao indicador *Root Mean Square Error of Approximation* ( $RMSEA \leq 0,08$ ), bem como a outros indicadores de bondade de ajustamento, nomeadamente ao *Goodness of Fit Index* ( $GFI \geq 0,9$ ), ao *Comparative Fit Index* ( $CFI > 0,9$ ) e ao valor do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade ( $\chi^2/df < 2$ ) (Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012).

Constata-se que os resultados obtidos permitiram alcançar o objetivo da presente investigação, na medida em que possibilitaram analisar o impacto das RNF na Motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, evidenciando a existência de uma relação positiva e significativa entre as variáveis e ainda identificar as RNF mais valorizadas pelos trabalhadores. Estes resultados permitirão avaliar a pertinência da implementação de uma política de RNF que potencie o desempenho funcional dos trabalhadores e, consequentemente, o desempenho organizacional.

Para a concretização deste objetivo geral, o primeiro objetivo era analisar a relação que se estabelece entre as RNF Intrínsecas e Extrínsecas, bem como entre a Motivação Intrínseca e Extrínseca. Os resultados demonstraram que existe uma correlação de tal forma elevada entre as dimensões intrínsecas e extrínsecas, quer nas RNF, quer na Motivação, que sugere estarmos perante construtos unidimensionais.

Relativamente ao segundo objetivo, que pretendia identificar quais as RNF com maior poder de previsão da Motivação, entende-se que também este desiderato foi alcançado. Com efeito, da análise estatística realizada, foi possível apurar que estas RNF são a “satisfação no trabalho”, a “possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”, a “possibilidade de exercer as suas competências”, um “trabalho desafiador”, um “bom espírito de equipa” e a “existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional”. Estes resultados permitem aferir quais as RNF que são passíveis de serem consideradas num futuro cenário de criação de uma política de RNF que permita potenciar



o desempenho funcional dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Assim, em resposta à pergunta de partida, “Em que medida é que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência na Motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea?” verifica-se que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, na medida em que estas variáveis se encontram positivamente e significativamente correlacionadas e as RNF explicam 67,6 % da variância da Motivação.

Respondendo à primeira pergunta derivada constata-se que existe uma correlação entre as dimensões intrínsecas e extrínsecas quer das RNF, quer da Motivação. Contudo, a correlação verificada é de tal forma forte que as AFE e AFC sugerem estarmos perante construtos unidimensionais (motivo pelo qual foi necessário reespecificar H3, H4, H5 e H6). Assim, das hipóteses formuladas constata-se que H1: “As RNF Intrínsecas não estão relacionadas com as RNF Extrínsecas” e H2: “A Motivação Intrínseca não está relacionada com a Motivação Extrínseca” são rejeitadas.

Relativamente à segunda pergunta derivada que pretendia esclarecer se existia uma relação entre as RNF e a Motivação, foi possível evidenciar que existe uma relação positiva e significativa entre as RNF e a Motivação, sugerindo que as RNF afetam a Motivação. Conforme referido no parágrafo anterior, foi necessário reespecificar as hipóteses H3, H4, H5 e H6, as quais deram origem a uma nova hipótese H3: “As RNF encontram-se positivamente relacionadas com a Motivação”, a qual é validada. Esta opção corresponde ao preconizado por Quivy e Campenhoudt (2008) relativamente à necessidade de, na análise de dados, ajustar as hipóteses após a interpretação de factos inesperados.

Adicionalmente analisou-se a moderação das variáveis demográficas na relação entre as RNF e a Motivação, tendo-se verificado que nenhuma delas moderava esta relação, o que sugere a homogeneidade nas expectativas e necessidades dos trabalhadores que compõem a amostra.

Não obstante o resultado anterior, verificou-se existirem diferenças significativas nas escalas de RNF e Motivação nos subgrupos da amostra (variáveis demográficas). Constata-se que os homens registam uma média superior às mulheres relativamente à satisfação com as RNF e na Motivação, assim como os sujeitos com idade e antiguidade mais elevada ( $\geq 54$  anos e  $\geq 29$  anos, respetivamente). No que respeita à carreira, foi possível verificar que apenas há diferenças estatisticamente significativas na Motivação, sendo que são os



sujeitos da carreira de Assistente Operacional que registam uma média superior relativamente aos sujeitos da carreira de Assistente Técnico (na carreira de Técnico Superior não foi possível apurar resultados devido à dimensão reduzida da amostra).

Em suma, considera-se que a presente investigação, ao confirmar que existe uma relação entre as RNF e a Motivação, bem como quais as RNF que afetam a Motivação, no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, contribuiu para a resolução do problema em estudo, o qual residia na necessidade de saber como alavancar a motivação dos trabalhadores civis, por forma a potenciar o seu desempenho e, consequentemente, contribuir para o cumprimento da missão atribuída à Força Aérea.

Em termos de contributos para o conhecimento, entende-se que as conclusões obtidas são de extrema importância em virtude de poderem contribuir para uma gestão eficiente dos recursos humanos, considerada como um dos objetivos estratégicos da Força Aérea, previstos no Despacho n.º 87/2012, de 28DEZ, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

Com efeito, entende-se que o resultado alcançado no presente estudo pode constituir um instrumento de apoio para as entidades/superiores hierárquicos com responsabilidades de direção/comando/chefia, na exata medida em que procede à identificação das RNF que mais contribuem para a Motivação dos trabalhadores e, consequentemente, para o potencial incremento do seu nível de desempenho.

Outrossim, conclui-se como determinante que as entidades/superiores hierárquicos com responsabilidade de direção/comando/chefia sejam conhecedoras das expetativas/necessidades dos trabalhadores para que no desenvolvimento da sua ação, reflitam a compatibilização possível entre as expetativas individuais dos seus subordinados e as necessidades da organização, recorrendo às RNF sinalizadas como potenciadoras da motivação e, consequentemente, do desempenho individual e organizacional.

Em termos de recomendações, considera-se que os resultados obtidos devem ser divulgados junto de diversos órgãos da Força Aérea, nomeadamente da Direção de Pessoal e da Divisão de Recursos, por forma a poder contribuir para a definição de uma eventual política de promoção de Recompensas Não Financeiras, com carácter de divulgação junto das chefias.

Não obstante se considerar a amostra do estudo muito satisfatória, entende-se como limitações da investigação o facto de a maioria dos elementos da amostra pertencerem à



carreira de Assistente Operacional (associada a um baixo nível de escolaridade) e do nível etário ser elevado, os quais poderão ter sido responsáveis por dificuldades de compreensão do questionário e, consequentemente, alguma desmotivação no seu preenchimento. Por outro lado, o facto de o número de trabalhadores integrados na carreira de Técnico Superior ser reduzido, poderá ter limitado a análise relativamente a este grupo e em termos de comparação com os restantes.

Entende-se ainda que ao manter-se, desde 2011, o congelamento no que respeita a alterações do posicionamento remuneratório (progressão na carreira), este facto poderá ter enviesado as respostas ao questionário.

Em termos de abertura para pesquisas futuras, recomenda-se a análise da relação entre as RNF e outras variáveis para além da Motivação, nomeadamente, o comprometimento com a organização, de acordo com as características da tarefa e da organização.

Considera-se ainda interessante, numa análise futura, alargar o modelo de análise a outras tipologias de RNF que possam ser consideradas pertinentes no contexto organizacional em estudo.

Atendendo a que, no contexto das Forças Armadas, não existem estudos sobre o impacto das RNF na Motivação, tanto quanto é do nosso conhecimento, entende-se ainda como pertinente estender a presente análise aos militares da Força Aérea, bem como aos militares e civis dos outros ramos das Forças Armadas, para que seja possível comparar os resultados obtidos e obter uma compreensão mais abrangente relativamente à operacionalização das variáveis em estudo, naqueles universos.

Por outro lado, presumindo que a conjuntura económica nacional tenderá a evoluir positivamente, sugere-se o alargamento do presente estudo à comparação entre as duas vertentes das recompensas (financeira e não financeira), aos civis e militares das Forças Armadas, por forma a que seja possível analisar e construir um sistema de recompensas composto por estas vertentes, de acordo com as necessidades/expetativas dos trabalhadores.



## Bibliografia

- Aires, L., 2011. *Paradigma qualitativo e práticas de investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Assembleia da República, 2007. *Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública* (Lei 66-B/2007 de 28 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2010. *Aprova a Lei do Orçamento de Estado para 2011* (Lei 55-A/2010 de 31 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2014. *Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas* (Lei 35/2014 de 20 de junho), Lisboa: Diário da República.
- Batista, M.C., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (4 dezembro 2015).
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.th ed. Oxford: University Press.
- Bueno, M., 2002. As Teorias de Motivação Humana e a sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6, 1-25.
- Camara, P., 2011. *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. 3.<sup>a</sup> ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, J.P., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (1 dezembro 2015).
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2012. *Objetivos de nível estratégico da Força Aérea – Triénio 2014-2016* (Despacho 87/2012 de 28 de dezembro).
- Chiang, F. e Birtch, T., 2006. An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46, 573-596.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson e R., Tatham, R., 2006. *Multivariate data analysis*. 6.th ed. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.
- Harunavamwe, M. e Kanengoni, H., 2013. The Impact of Monetary and Non-Monetary Rewards on Motivation among Lower Level Employees in Selected Retail Shops. *African Journal of Business Management*, 7 (38), 3929-3935.
- Henriques, P.L., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (30 novembro 2015).
- Huot, R., 2002. *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.



- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. NEP ACA-10 - Trabalhos de Investigação. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. NEP ACA 018 - Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015c. Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Lisboa: IESM.
- Manzoor, Q., 2012. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3 (1), 1-12.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5.<sup>a</sup> Ed.). Pero Pinheiro: Publicações Report Number.
- Maroco, J. e Garcia-Marques, T., 2006. *Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* Laboratório de Psicologia, 4 (1), 65-90.
- Mata, J.A., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (1 dezembro 2015).
- Nantha, S., 2013. Intrinsic motivation: How can it play a pivotal role in changing clinician behaviour? *Journal of Health Organization and Management*, 27 (2), 266-72.
- Nascimento, J.L., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (30 novembro 2015).
- Pimentel, M.A., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (3 dezembro 2015).
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma “Defesa 2020”* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 11 de abril), Lisboa: Diário da República.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Gradiva.
- Ryan, R. e Deci, E., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Salgueiro, M., 2012. *Modelos com equações estruturais*. XX Congresso Sociedade Portuguesa de Estatística. Católica Porto: Edições SPE.
- Sousa, M., Duarte, T, Sanches, P. e Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos*. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Lidel.



- Tremblay, M., Blanchard C., Taylor S., Pelletier L. e Villeneuve M., 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41 (4), 213-226.
- Vieira, V., 2009. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de confirmação de expectativas. *Revista de Administração*, 44 (1), 17-33.
- Zani, R., Rahim, N., Junos, S., Samanol, S., Ahma, S., Merican, F., Saad, S. e Ahmad, I., 2011. Comparing the impact of financial and non-financial rewards towards organizational motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (4), 328-334.





## Apêndice A - Entrevistas Exploratórias

	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4	Entrevistado n.º 5	Entrevistado n.º 6
Identificação	Paulo Lopes Henriques	José Luís Nascimento	Major-General Figueiro da Mata	Tenente-Coronel Paes de Carvalho	Assistente Técnico Aldina Pimentel	Assistente Técnico Maria Conceição Batista
Cargo	Professor associado com agregação no ISEG	Professor convidado no ISCS	Diretor do Pessoal da Força Aérea	Chefe da Repartição de Pessoal Civil	Apoio Administrativo	Apoio Administrativo
Data	30NOV15	30NOV15	01DEZ15	01DEZ15	03DEZ15	04DEZ15
<b>1. Considerando o contexto atual nacional e a realidade que as diferentes organizações atravessam (escassez de recursos humanos e cortes orçamentais), qual considera ser a importância das RNF como fator motivacional, no local de trabalho?</b>	A importância das recompensas não financeira é elevada pois é a elas que está destinado um papel importante – o de provocar motivação.	No atual contexto de restrições financeiras, considero que o recurso a este instrumento nas organizações, enquanto prática de recursos humanos, é fundamental para promover a motivação dos trabalhadores, que atualmente são cada vez menos nas organizações e precisam de manter/aumentar a sua produtividade.	Face aos cortes orçamentais no contexto das Forças Armadas e consequente redução de pessoal (militar e civil), constata-se que é o empenho do pessoal que tem permitido atenuar o impacto negativo desta situação. Considero assim, que quando motivadas através das RNF, as pessoas mostram disponibilidade para a Organização.	Os trabalhadores procuram, em primeiro lugar, a sua própria satisfação. Quanto mais vezes se obtiverem elevados níveis de satisfação no desempenho de uma função, maior o sentimento de pertença, pelo que considero ser de primordial importância a atribuição de RNF como fator motivacional.	A Importância das RNF são uma forma de reconhecimento e contribuem para uma maior autoestima, uma maior motivação e satisfação dos trabalhadores, originando assim um melhor desempenho, orgulho e até um melhor crescimento da organização.	Penso que, a importância das RNF como fator motivacional, no local de trabalho é relevante no que concerne à atribuição de louvores, de dias de mérito e de medalhas.
<b>2. Qual o estado da arte das RNF, como prática de gestão de recursos humanos, em Portugal (na área de ensino e na aplicação prática dentro das organizações)?</b>	Acredito que estão mal geridas e que existe um longo caminho a percorrer. O principal problema na base desta situação é a falta de um sistema de avaliação de desempenho credível e verdadeiramente orientado para o suporte à decisão e ao conhecimento do trabalhador. Ao que se junta a questão levantada na resposta anterior.	O estudo das RNF tem sido pouco desenvolvido no contexto académico. Existe a consciência da necessidade de serem realizadas investigações sobre o tema, nomeadamente quais as RNF com maior impacto na motivação, para que as organizações possam construir sistemas de RNF que produzam impacto positivo na sua produtividade.	Não disponho de informação sobre o assunto.	Não disponho de informação sobre o assunto.	Não disponho de informação sobre o assunto.	Não disponho de informação sobre o assunto.



## Recompensas como Fator de Motivação no Contexto dos Trabalhadores Civis da Força Aérea

	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4	Entrevistado n.º 5	Entrevistado n.º 6
Identificação	Paulo Lopes Henriques	José Luís Nascimento	Major-General Fangueiro da Mata	Tenente-Coronel Paes de Carvalho	Assistente Técnico Aldina Pimentel	Assistente Técnico Maria Conceição Batista
Cargo	Professor associado com agregação no ISEG	Professor convidado no ISCSP	Diretor do Pessoal da Força Aérea	Chefe da Repartição de Pessoal Civil	Apoio Administrativo	Apoio Administrativo
Data	30NOV15	30NOV15	01DEZ15	01DEZ15	03DEZ15	04DEZ15
<b>3. Qual a necessidade da adoção de um sistema de RNF no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea?</b>	Não obstante a forma centralizada como as decisões são tomadas em qualquer corpo militar, a natureza e o objetivo destas recompensas são importantes em qualquer realidade.	Ainda que não conheça a realidade organizacional, julgo que, à semelhança de outras organizações é fundamental a aposta nesta prática de gestão de recursos humanos, com vista ao aumento da produtividade individual e organizacional.	Num contexto em que se mantêm os cortes das remunerações e que os efeitos decorrentes do SIADAP se encontram congelados, considero que a adoção de um sistema de RNF no contexto da FAP permite alertar para a sua importância. Considero que o contributo espontâneo de todos os trabalhadores converge para o cumprimento da missão, devendo para o efeito serem utilizadas as melhores práticas para o seu alcance.	O objetivo primordial de um sistema de recompensas, quer ele seja de natureza financeira ou não financeira é o reforço do grau de satisfação, motivação, de produtividade e de excelência organizacional. A implementação de um sistema de RNF na Força Aérea poderá estimular os trabalhadores para assumir desafios mais arrojados na hierarquia da Instituição.	Motivação para impulsionar os trabalhadores a atingirem os resultados. O sistema de recompensas deve garantir que cada trabalhador receba a sua recompensa em função do seu esforço, capacidade e desenvolvimento, interpretando-o como sendo justo.	A necessidade da implementação de um sistema de RNF no contexto dos trabalhadores da Força Aérea, é criar motivação no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, já que neste momento tudo é desencorajante, desde a avaliação em dois anos, o aumento da posição remuneratória por obrigação da acumulação de 10 pontos, a qual passa a acumular pontos, as posições gestionárias congeladas, a falta de abertura de concurso para progressão na carreira, tudo isto é desolador.



## Recompensas como Fator de Motivação no Contexto dos Trabalhadores Civis da Força Aérea

	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4	Entrevistado n.º 5	Entrevistado n.º 6
Identificação	Paulo Lopes Henriques	José Luís Nascimento	Major-General Fangueiro da Mata	Tenente-Coronel Paes de Carvalho	Assistente Técnico Aldina Pimentel	Assistente Técnico Maria Conceição Batista
Cargo	Professor associado com agregação no ISEG	Professor convidado no ISCSP	Diretor do Pessoal da Força Aérea	Chefe da Repartição de Pessoal Civil	Apoio Administrativo	Apoio Administrativo
Data	30NOV15	30NOV15	01DEZ15	01DEZ15	03DEZ15	04DEZ15
<b>4. O que pensa do papel das chefias na aplicação de um sistema de RNF?</b>	É fundamental, para as gerir. É a chefia que conhece o subordinado e logo sabe/deve saber o que pode motivar este.	A intervenção das chefias é fundamental na aplicação do sistema de RNF, pois permite potenciar o desempenho do seu subordinado de acordo com a atribuição das recompensas que aquele mais valoriza.	No contexto da Força Aérea, as chefias têm uma formação intensa na área do Comando e Liderança. Um chefe deve ser sempre um mentor para os seus subordinados diretos e ainda um balizador das suas necessidades. Assim, considero que as chefias têm um papel determinante na promoção deste tipo de RNF, de acordo com as necessidades dos seus subordinados. Para o efeito, devem conhecer as necessidades dos seus subordinados e atribuir-lhes recompensas justas e que os próprios valorizem.	Partindo do pressuposto que a motivação influencia o desempenho do trabalhador, as chefias devem incentivar e monitorizar a aplicação dos sistemas de RNF. Muitos trabalhadores pensam que, quem trabalha mais e melhor, mais deve receber em troca, seja através de uma componente remuneratória ou de uma recompensa não financeira. Se os trabalhadores sentem que a Instituição não concede contrapartidas face ao seu desempenho de mérito, perdem a confiança, diminuem o seu nível de esforço e, em última instância procuram outro emprego fora da Instituição.	É fundamental que as chefias criem fatores de motivação, como a segurança e estabilidade no trabalho a autoestima, a qualidade de vida no trabalho, autonomia no trabalho, fatores estes que contribuem diretamente para um bom desempenho do trabalhador.	Penso que o papel das chefias, na aplicação de um sistema de RNF é muito importante, para tal, deveriam começar por recolher informação sobre a capacidade e a qualidade dos seus trabalhadores, a fim de promoverem a implementação do já referido no n.º 1., como recompensa não financeira.



## Apêndice B – Determinação da Dimensão da Amostra

**Tabela 4 – Determinação da Dimensão da Amostra**

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260
20	19	120	92	300	169	1.000	278
30	28	140	103	340	181	1.500	306
40	36	160	113	380	191	2.000	322
50	44	180	123	400	196	3.000	341
60	52	200	132	500	217	5.000	347
70	59	220	140	600	234	10.000	370
80	66	240	148	650	242	50.000	381
90	73	260	155	750	254	100.000	384

**Fonte:** (Adaptado de Huot, 2002, p. 38)

Legenda: *N* – Dimensão da população; *n* – Dimensão da amostra



## Apêndice C - Mapa Conceitual

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Variáveis do questionário
Recompensas Não Financeiras	Extrínseca	Relação com os colegas e chefia	<b>RE 9</b> - Bom relacionamento com os colegas de trabalho. <b>RE 13</b> - Bom relacionamento com o superior imediato.
		Segurança no Emprego	<b>RE 2</b> - Segurança e estabilidade no emprego.
		Poder	<b>RE 1</b> - Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira).
		Suporte	<b>RE 16</b> - Bom espírito de equipa.
			<b>RE 17</b> - Existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional.
			<b>RE 11</b> - Possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.
			<b>RE 6</b> - Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho.
			<b>RE 12</b> - Reconhecimento / <i>feedback</i> em relação ao trabalho (elogios em público, louvores, medalhas).
			<b>RE 3</b> - Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar.
			<b>RE 5</b> - Ambiente de trabalho favorável.
	Intrínseca	Intrínseca	<b>RI 4</b> - Trabalho desafiador.
			<b>RI 14</b> - Possibilidade de exercer as suas competências.
			<b>RI 15</b> - Variedade das tarefas.
			<b>RI 10</b> - Aumento da autonomia e responsabilidade.
			<b>RI 8</b> - Possibilidade de se sentir realizado(a).
Motivação	Extrínseca	Externa	<b>ME 12</b> - Este tipo de trabalho dá-me segurança.
		Introjetada	<b>ME 4</b> - Se não tiver sucesso neste emprego, ficaria muito frustrado(a).
			<b>ME 9</b> - Quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida.
			<b>ME 8</b> - Quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria desapontado(a).
		Identificada	<b>ME 1</b> - Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.
			<b>ME 10</b> - Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes.
			<b>ME 5</b> - Escolho este tipo de trabalhos para atingir os meus objetivos de carreira.
		Integrada	<b>ME 3</b> - Tornou-se uma parte fundamental de quem sou.
			<b>ME 7</b> - Faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.
			<b>ME 13</b> - Este trabalho é uma parte da minha vida.
	Intrínseca	Intrínseca	<b>MI 2</b> - Sinto-me realizado(a) ao aprender coisas novas.
			<b>MI 11</b> - Sinto satisfação quando executo tarefas difíceis com sucesso.
			<b>MI 6</b> - Sinto satisfação ao enfrentar desafios interessantes.



## Apêndice D - Questionário

### QUESTIONÁRIO

#### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

O presente questionário insere-se no âmbito do trabalho de investigação do Curso Promoção a Oficial Superior, ministrado no Instituto Universitário Militar (IUM). Este estudo aplica-se apenas aos trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda de forma o mais honesta possível. As suas respostas são fundamentais para a realização deste estudo.

Os dados recolhidos são tratados confidencialmente e será garantido o anonimato das respostas.

Pretende-se que leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que entende mais adequada. Caso se engane a assinalar a sua resposta, coloque um círculo à volta da resposta e assinale de novo a alternativa que pretende. O preenchimento do questionário tem uma duração de cerca de 10 minutos.

Agradece-se desde já a sua colaboração!

#### PARTE I

Nesta parte do questionário pretende-se que indique o grau em que cada uma das afirmações corresponde à **razão pela qual se encontra envolvido(a) no seu trabalho**.

**1 – Não se aplica rigorosamente nada; 2 – Não se aplica; 3 – Aplica-se muito pouco; 4 – Aplica-se alguma coisa; 5 – Aplica-se bastante; 6 – Aplica-se muito; 7 – Aplica-se totalmente.**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.							
2. Sinto-me realizado(a) ao aprender coisas novas.							
3. Tornou-se uma parte fundamental de quem sou.							
4. Se não tiver sucesso neste emprego, ficaria muito frustrado(a).							
5. Escolho este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira.							
6. Sinto satisfação ao enfrentar desafios interessantes.							
7. Faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.							
8. Quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria desapontado(a).							
9. Quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida.							
10. Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes.							
11. Sinto satisfação quando executo tarefas difíceis com sucesso.							
12. Este tipo de trabalho dá-me segurança.							
13. Este trabalho é uma parte da minha vida.							

#### PARTE II

Nesta parte do questionário pretende-se que indique o **seu grau de satisfação quanto às práticas utilizadas na organização**, usando a escala abaixo.

**1 – Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Pouco satisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Muito satisfeito; 6 – Bastante satisfeito; 7 – Totalmente satisfeito**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira).							
2. Segurança e estabilidade no emprego.							
3. Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar.							
4. Trabalho desafiador.							
5. Ambiente de trabalho favorável.							
6. Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho.							
7. Satisfação no trabalho.							
8. Possibilidade de se sentir realizado(a).							
9. Bom relacionamento com os colegas de trabalho.							
10. Aumento da autonomia e responsabilidade.							
11. Possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.							
12. Reconhecimento / <i>feedback</i> em relação ao trabalho (elogios em público, louvores, medalhas).							
13. Bom relacionamento com o superior imediato.							
14. Possibilidade de exercer as suas competências.							
15. Variedade das tarefas.							
16. Bom espírito de equipa.							
17. Existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional.							



## Recompensas como Fator de Motivação no Contexto dos Trabalhadores Civis da Força Aérea

---

### **PARTE III**

Escolha a opção que corresponda ao seu caso.

**1. Género:**

☐ Feminino

☐ Masculino

**2. Idade:** \_\_\_\_ anos

**3. Antiguidade na organização:** \_\_\_\_ anos

**4. Carreira a que pertence:**

☐ Assistente Operacional

☐ Assistente Técnico

☐ Técnico Superior

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**



## Apêndice E - Indicadores de Bondade de Ajustamento dos Modelos

Tabela 5 - Indicadores de Bondade de Ajustamento dos Modelos

Indicadores	Descritivo	Critérios de aceitabilidade
Medidas de ajustamento absoluto		
<i>Goodness-of-fit Index</i> (GFI)	Mede a quantidade relativa de variância e covariância conjuntamente explicadas pelo modelo. O valor deste índice pode variar entre 0 e 1, sendo 1 a qualidade de ajustamento perfeita.	$\geq 0,9$
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	Calcula o erro de aproximação à amostra, indicando a correção a que o modelo deve ser sujeito, tendo em consideração a dimensão da amostra e a complexidade do modelo. Quanto menor for o valor deste índice, melhor a qualidade de ajustamento.	$\leq 0,08$
Medidas de ajustamento incremental		
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	Entra em linha de conta com os graus de liberdade para ajustar o incremento do modelo proposto sobre o modelo nulo. É um indicador muito estável, por ser pouco sensível à complexidade do modelo, sendo um dos índices mais utilizados.	$> 0,9$
Medidas de Parcimónia e de comparação de modelos		
Qui-Quadrado normalizado ( $\chi^2/df$ )	Corrige o valor de $\chi^2$ pelos graus de liberdade (df). Se o valor de $\chi^2$ é grande face aos graus de liberdade do modelo, é porque é possível obter informação adicional a partir dos dados.	$< 2$

**Fonte:** (Adaptado de Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012)





## Apêndice F - Tabelas Estatísticas

**Tabela 6 - Análise Estatística e Correlação dos Itens da Escala “RNF Intrínsecas”**

		Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6
1.	Trabalho desafiador.	4,73	1,404	1					
2.	Satisfação no trabalho.	5,08	1,502	.701**	1				
3.	Possibilidade de se sentir realizado(a).	4,79	1,588	.706**	.771**	1			
4.	Aumento da autonomia e responsabilidade.	5,08	1,418	.665**	.706**	.712**	1		
5.	Possibilidade de exercer as suas competências.	5,15	1,422	.625**	.709**	.640**	.689**	1	
6.	Variedade das tarefas.	5,05	1,369	.647**	.656**	.631**	.649**	.731**	1
Alfa de Cronbach: 0,928									

\*\* p<0.01

**Tabela 7 - Extração de Fatores RNF**

Fator	Initial Eigenvalues		
	Total	% de Variância	% de Variância Acumulada
<b>1</b>	9,99	58,75	58,75
<b>2</b>	1,25	7,37	<b>66,11</b>

**Tabela 8 - Solução Fatorial das RNF**

	Fator 1	Fator 2
RI_7	<b>.867</b>	.791
RE_5	<b>.862</b>	.602
RE_9	<b>.838</b>	.490
RE_16	<b>.814</b>	.555
RE_11	<b>.787</b>	.704
RI_10	<b>.780</b>	.751
RI_14	<b>.774</b>	.686
RI_15	<b>.749</b>	.655
RE_13	<b>.719</b>	.560
RI_8	.785	<b>.812</b>
RE_6	.729	<b>.767</b>
RE_17	.538	<b>.756</b>
RI_4	<b>.734</b>	<b>.735</b>
RE_3	<b>.668</b>	<b>.674</b>
RE_2	.643	<b>.673</b>
RE_1	.348	<b>.657</b>
RE_12	<b>.564</b>	<b>.597</b>
Fator de correlação dos fatores: 0,751		

*Extraction Method: Maximum Likelihood*

*Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization*



**Tabela 9 - Indicadores de Bondade de Ajustamento das RNF**

Medidas Estatísticas	Valores de referência	Modelo Original (Bidimensional)		Modelo Unidimensional	
		Inicial	Final	Inicial	Final
Medidas de ajustamento absoluto					
<i>Goodness-of-fit Index (GFI)</i>	$\geq 0,9$	0,750	0,789	0,747	<b>0,991</b>
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$\leq 0,08$	0,136	0,128	0,137	<b>0,026</b>
Medidas de ajustamento incremental					
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$> 0,9$	0,860	0,887	0,856	<b>0,999</b>
Medidas de Parcimônia e de comparação de modelos					
$\chi^2/df$	$< 2$	4,46	3,86	4,56	<b>0,61</b>

**Tabela 10 - Análise Estatística e Correlação dos Itens da Escala “Motivação Intrínseca”**

		Média	Desvio Padrão	1	2	3
1.	Sinto-me realizado(a) ao aprender coisas novas.	5,41	1,436	1		
2.	Sinto satisfação ao enfrentar desafios interessantes.	5,74	1,338	.639**	1	
3.	Sinto satisfação quando executo tarefas difíceis com sucesso.	6,14	1,104	.442**	.647**	1
Alfa de Cronbach: 0,798						

\*\* p<0.01



**Tabela 11 - Análise Estatística e Correlação dos Itens da Escala “RNF Extrínsecas”**

		Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira).	3,07	1,874	1										
2.	Segurança e estabilidade no emprego.	5,02	1,421	.413**	1									
3.	Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar.	4,81	1,394	.382**	.628**	1								
4.	Ambiente de trabalho favorável.	5,15	1,531	.258**	.561**	.568**	1							
5.	Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho.	4,61	1,618	.448**	.532**	.626**	.649**	1						
6.	Bom relacionamento com os colegas de trabalho.	5,61	1,356	.213**	.470**	.490**	.758**	.524**	1					
7.	Possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.	5,12	1,331	.312**	.612**	.658**	.655**	.599**	.595**	1				
8.	Reconhecimento / <i>feedback</i> em relação ao trabalho (elogios em público, louvores, medalhas).	4,53	1,722	.350**	.398**	.397**	.456**	.536**	.383**	.491**	1			
9.	Bom relacionamento com o superior imediato.	5,57	1,432	.251**	.456**	.513**	.629**	.574**	.587**	.580**	.573**	1		
10.	Bom espírito de equipa.	5,50	1,387	.258**	.453**	.503**	.693**	.570**	.742**	.596**	.471**	.607**	1	
11.	Existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional.	3,89	1,78	.620**	.440**	.434**	.420**	.612**	.374**	.477**	.492**	.408**	.449**	1
Alfa de Cronbach: 0,913														

\*\* p<0.01



**Tabela 12 - Análise Estatística e Correlação dos Itens da Escala “Motivação Extrínseca”**

		Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.	4,70	1,512	1									
2.	Tornou-se uma parte fundamental de quem sou.	5,00	1,528	.681**	1								
3.	Se não tiver sucesso neste emprego, ficaria muito frustrado(a).	5,17	1,621	.375**	.473**	1							
4.	Escolho este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira.	4,94	1,652	.584**	.653**	.560**	1						
5.	Faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.	5,12	1,611	.640**	.718**	.407**	.655**	1					
6.	Quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria desapontado(a).	5,82	1,248	.340**	.469**	.561**	.478**	.432**	1				
7.	Quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida.	6,04	1,202	.281**	.409**	.463**	.419**	.324**	.647**	1			
8.	Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes.	5,04	1,605	.639**	.667**	.465**	.710**	.681**	.515**	.427**	1		
9.	Este tipo de trabalho dá-me segurança.	5,30	1,428	.580**	.523**	.427**	.544**	.575**	.467**	.411**	.602**	1	
10.	Este trabalho é uma parte da minha vida.	5,74	1,344	.486**	.589**	.495**	.537**	.553**	.597**	.489**	.633**	.630**	1
<i>Alfa de Cronbach: 0,918</i>													

\*\* p<0.01



**Tabela 13 - Extração de Fatores “Motivação”**

Fator	<i>Initial Eigenvalues</i>		
	Total	% de Variância	% de Variância
<b>1</b>	7,05	54,24	54,24
<b>2</b>	1,46	11,26	<b>65,50</b>

**Tabela 14 - Solução Fatorial da Motivação**

	Fator 1	Fator 2
ME_3	<b>.840</b>	.574
ME_10	<b>.827</b>	.594
ME_7	<b>.826</b>	.510
ME_5	<b>.793</b>	.570
ME_1	<b>.786</b>	.409
ME_12	<b>.700</b>	.557
ME_13	<b>.700</b>	<b>.650</b>
ME_8	.560	<b>.814</b>
MI_11	.428	<b>.790</b>
MI_6	.593	<b>.768</b>
ME_9	.463	<b>.758</b>
ME_4	.562	<b>.644</b>
MI_2	<b>.574</b>	<b>.593</b>
Fator de correlação dos fatores: 0,663		

*Extraction Method: Maximum Likelihood*

*Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization*

**Tabela 15 - Indicadores de Bondade de Ajustamento da Motivação**

Medidas Estatísticas	Valores de referência	Modelo Original (Bidimensional)		Modelo Unidimensional	
		Inicial	Final	Inicial	Final
Medidas de ajustamento absoluto					
<i>Goodness-of-fit Index (GFI)</i>	≥ 0,9	0,719	0,956	0,662	<b>0,978</b>
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	≤0,08	0,168	0,126	0,186	<b>0,072</b>
Medidas de ajustamento incremental					
<i>ComparativeFitIndex (CFI)</i>	> 0,9	0,824	0,966	0,781	<b>0,987</b>
Medidas de Parcimônia e de comparação de modelos					
$\chi^2/d_f$	< 2	6,02	3,43	7.37	<b>1,73</b>



**Tabela 16 - Análise Estatística e Correlação das Escalas “RNF e Motivação” do Modelo Final**

		Média	Desvio Padrão	1	2	Alfa de Cronbach
1.	RNF	3,96	0,955	(0,893)		0,893
2.	Motivação	3,95	0,971	.746**	(0,885)	0,885

\*\*  $p < 0.01$

**Tabela 17 - Análise das Relações de Moderação**

		Variáveis Demográficas				Valor de referência	
		Gênero	Idade	Antiguidade	Carreira		
Análise Estatística	Qui-Quadrado	Com restrição	327,14	348,95	362,18	177,78	
		Sem restrição	326,62	348,34	362,09	174,92	
	Valor crítico (diferença)		0,52	0,61	0,09	2,86	3,841
	Graus de liberdade	Com restrição	107	107	107	107	
		Sem restrição	106	106	106	106	
	Diferença		1	1	1	1	
Conclusão*		H <sub>0</sub> não é rejeitada	H <sub>0</sub> não é rejeitada	H <sub>0</sub> não é rejeitada	H <sub>0</sub> não é rejeitada		

\*Valor crítico de Qui-Quadrado inferior ao valor de referência implica a não rejeição de H<sub>0</sub>